



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ  
VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL OF CHANGES TO THE EMPLOYEE EVALUATION SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Anna Votápková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**

**BRNO 2019**

## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Anna Votápková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

### **Návrh změn systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů  
Seznam příloh

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému hodnocení zaměstnanců a jejich návaznost do systému odměňování.

#### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

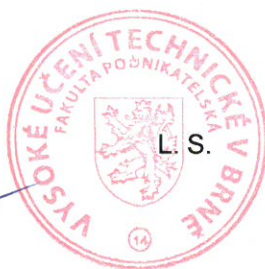
HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19.

V Brně, dne 28. 2. 2019



\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje představení teoretických východisek nezbytných pro zpracování této práce. Druhá část se věnuje představení společnosti, analýzám současné situace, vlastnímu průzkumu mezi zaměstnanci a rozhovoru s vedením společnosti. V poslední části je předložena úprava stávajícího systému hodnocení a jeho dopad na odměňování zaměstnanců.

## **Abstract**

The bachelor's thesis focuses on the subject of employee evaluation in the chosen company. The thesis is divided into three parts. The first part introduces the theoretical background necessary for the thesis. The second part is concerned with introduction of the company, analyses of the current situation, survey among the employees of the company and interview with a representative of the company's leadership. An alteration of the current employee evaluation system and its impact on the employee remuneration is presented in the last part.

## **Klíčová slova**

hodnocení zaměstnanců, hodnotící rozhovor, variabilní složka mzdy, 360° zpětná vazba

## **Key words**

employee evaluation, job evaluation interview, variable pay, 360° feedback

### **Bibliografická citace**

VOTÁPKOVÁ, Anna. *Návrh změn systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120020>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Krontorádová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2019

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost a cenné rady, které mi poskytla. Dále bych chtěla vyjádřit vděčnost mé rodině a příteli za jejich podporu. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat vedení a pracovníkům společnosti Rebio Sun s. r. o., kteří mi poskytli data pro zpracování této práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
1.1 Definice hodnocení pracovníků .....	14
1.2 Důvody provádění hodnocení pracovníků v organizaci.....	14
1.3 Pracovní výkon a jeho kritéria .....	15
1.3.1 Vybraná základní kritéria hodnocení pracovního výkonu.....	15
1.3.2 Vybrané faktory pracovního výkonu pracovníkem neovlivnitelné a s ním nesouvisející.....	17
1.4 Proces hodnocení zaměstnanců.....	19
1.5 Dělení metod hodnocení zaměstnanců dle časového horizontu .....	20
1.6 Metody hodnocení zaměstnanců .....	20
1.7 Podoby hodnocení pracovníků.....	23
1.8 Kým jsou pracovníci hodnoceni?.....	24
1.9 Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům .....	26
1.9.1 Hodnotící rozhovor .....	27
1.9.2 Styly hodnotících rozhovorů.....	28
1.9.3 Problémy a chyby při hodnotícím rozhovoru .....	29
1.10 Výzkumy v oblasti faktorů ovlivňujících výkon zaměstnanců.....	30
1.10.1 Návrh možného systému odměňování zaměstnanců restauračního zařízení vycházející z preferencí zákazníků.....	30
1.10.2 Strategie pro udržení zaměstnanců generace mileniálů v oblasti full-service restaurací, předcházení fluktuace pracovníků .....	33
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	35
2.1 Základní informace o společnosti .....	35
2.1.1 Historie a současnost.....	35
2.1.2 Služby nabízené zákazníkům.....	36
2.1.3 Organizační struktura .....	37



2.2	Pracovní pozice a jejich náplň .....	38
2.3	Analýza zaměstnanců .....	42
2.3.1	Odměňování pracovníků .....	42
2.3.2	Vývoj počtu zaměstnanců.....	43
2.3.3	Vývoj počtu zaměstnanců dle pohlaví a věku .....	44
2.3.4	Pracovní neschopnost zaměstnanců .....	45
2.3.5	Rodinný stav .....	45
2.3.6	Dosažené vzdělání.....	46
2.3.7	Pracovní pozice .....	47
2.3.8	Fluktuace .....	47
2.3.9	Produktivita práce .....	48
2.4	Strategie společnosti.....	50
2.5	Shrnutí analýzy zaměstnanců a strategie společnosti.....	51
2.6	Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem hodnocení .....	51
2.6.1	Vyhodnocení dotazníku.....	52
2.6.2	Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců .....	55
2.7	Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem hodnocení .....	58
2.8	Analýza zákaznických faktorů výběru restaurace.....	62
2.9	Analýza ekonomické situace společnosti .....	63
2.9.1	Náklady.....	64
2.9.2	Výnosy.....	65
2.9.3	Výsledek hospodaření před zdaněním.....	65
2.9.4	Shrnutí analýzy ekonomické situace společnosti.....	66
2.10	Analýza situace na trhu práce .....	67
2.10.1	Analýza pracovní síly.....	67
2.10.2	Mzdové šetření.....	69
2.10.3	Analýza nezaměstnanosti .....	73
2.10.4	Shrnutí analýzy situace na trhu .....	75

2.11	Shrnutí analytické části práce .....	80
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	82
3.1	Návrh vylepšení a doplnění stávajícího systému hodnocení s návazností na výši variabilní složky mzdy a jejím případným navýšením .....	82
3.1.1	Pracovníci kuchyně .....	83
3.1.2	Pokladní.....	89
3.1.3	Pracovníci úklidu .....	95
3.1.4	Řidič .....	98
3.1.5	Administrativní pracovníci .....	101
3.2	Zavedení jazykového kurzu.....	106
3.3	Ekonomický dopad změn .....	107
3.3.1	Roční náklady navrhovaných změn .....	107
3.3.2	Přínosy navrhovaných změn.....	108
3.4	Harmonogram změn.....	110
	ZÁVĚR.....	113
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	115
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	118
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK .....	119
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	121
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	122
	SEZNAM PŘÍLOH.....	123
	PŘÍLOHY .....	I

# ÚVOD

Hodnocení pracovníků je velice důležitou součástí odměňování a řízení lidských zdrojů. K uspokojivému řízení pracovního výkonu je nezbytné, aby měla společnost přehled, do jaké míry je pracovní výkon jejich zaměstnanců uspokojivý. Toho dosáhne pomocí hodnocení svých pracovníků, které je přínosné nejen pro zaměstnavatele, ale i pro samotného zaměstnance. Díky zpětné vazbě má přehled, jaké ze svých úkolů plní skvěle, a kde by bylo vhodné se zlepšit. K tomu, aby mohla odstranit nedostatky je nezbytné, aby na ně byla nejprve upozorněna, protože si jich nemusí být vůbec vědoma. Hodnocení ovšem není pouze o řešení nedostatečného pracovního výkonu, ale i o pochvale za dobře odvedenou práci a povzbuzení k udržení dobrého výkonu. Hodnocení by mělo být spravedlivé a zaměstnanec by měl mít pocit, že je měřeno všem stejně. Toho může být dosaženo zavedením určitých kritérií, které budou sledována u všech pracovníků na dané pozici. Též je vhodné, aby pracovníka nehodnotil pouze jeden hodnotitel, ale aby měl zpětnou vazbu z více stran. Tím je pak zajištěna větší objektivita celého procesu.

Tato práce se zaměřuje na problematiku hodnocení zaměstnanců ve společnosti Rebio Sun s. r. o. Společnost se zabývá přípravou bezmasých pokrmů z kvalitních surovin ve městě Brně, kde se nachází všechny její pobočky. Má již dlouholetou tradici a širokou klientelu.

Tato práce se zabývá problematikou hodnocení zaměstnanců z toho důvodu, že v současnosti používaný systém hodnocení pracovníků ve společnosti Rebio Sun s. r. o. již funguje řadu let bez větších obměn a nejsou do něj zahrnuty některé pracovní pozice, u kterých by byl pracovní výkon zaměstnanců též třeba řídit. Za zvážení by také stálo formalizování současného hodnocení pracovníků, které pro všechny nemusí být zcela přehledné. Tato společnost je otevřená změnám a novým nápadům, které by s sebou přinesly něco pozitivního.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem je návrh změn systému hodnocení ve vybrané společnosti Rebio Sun s.r.o. Navržené změny by také měly mít návaznost do systému odměňování. Tyto kroky by měly vést k růstu spokojenosti, a to jak ze strany společnosti, tak i jejich zaměstnanců a měly by znamenat přínosy pro obě zmíněné strany.

K dosažení hlavního cíle práce je nejprve nutné dosáhnout cílů dílčích. Těmi je zmapování nejnovějších teoretických poznatků a vybrání vhodných teoretických východisek týkajících se dané problematiky. Dále provést analýzu současného systému hodnocení ve společnosti a vyvodit z ní závěry, ze kterých by plynulo, co je ve společnosti potřeba zlepšit. Po dosažení těchto dílčích cílů lze pak navrhnout, jaké kroky bude vhodné podniknout, aby nastalo zlepšení současné situace.

Aby bylo možné navrhnout jakékoliv změny, je nejdříve nezbytné od společnosti Rebio Sun s. r. o. získat potřebné podklady stejně jako ze strany jejích zaměstnanců a analyzovat současnou situaci v organizaci, což je dílčím cílem této práce, nezbytným k naplnění cíle hlavního.

K analýze současného stavu jsou získaná data zpracována pomocí následujících metod:

- faktografická rešerše,
- matematické metody četnost a průměr,
- řízený rozhovor,
- dotazníkové šetření,
- produktivita práce,
- analýza trhu práce,
- mzdové šetření,
- horizontální analýza,
- časová řada.

**Řízený rozhovor** a dotazníkové šetření jsou výzkumné techniky dotazování. V rámci dotazníkového šetření je třeba pro jeho úspěšnost dbát na několik faktorů, a to: celkový dojem, formulaci otázek, typologii otázek a možnost manipulace s dotazníkem. Jedná se o kvantitativní metodu, jejím účelem je zjistit četnosti výskytu zkoumaných jevů. Řízený rozhovor je kvalitativní metoda šetření, její výhodou je přizpůsobivost, zkoumá věci do

větší hloubky, snaží se najít příčiny jednání a motivy, mínění a postoje zkoumaných osob (Foret a Stávková, 2003, s. 43-46, Kozel aj., 2011, s. 158-160).

**Ukazatele produktivity** práce přímo souvisí se mzdou ve společnosti – zkoumají, jak společnost generuje peníze skrze své zaměstnance, tedy kolik korun výnosů připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Může se jednat o rozdílové nebo poměrové ukazatele (Kislingerová a Hnilica, 2008, s. 35).

**Horizontální analýza** slouží k porovnávání rozdílů hodnot ukazatelů obsažených v účetních výkazech za určité období. Aby měla tato metoda dostatečnou vypovídající hodnotu, je nezbytné mít k dispozici dostatečně dlouhou časovou řadu hodnot (Pevná, 2017, s. 68)

**Časová řada** je statistická analýza společenských a ekonomických jevů v čase. Jedná se o řadu hodnot sledovaného ukazatele, která je seřazena z hlediska přirozené časové posloupnosti. V rámci práce je využita pro prognózu vývoje tržeb, které je dosaženo pomocí regresní analýzy (Kropáč, 2012, s. 114-124).

Pro účel této bakalářské práce jsou mimo interní zdroje zkoumané společnosti použity i informace z veřejně dostupných webových stránek a informace z veřejně dostupných výsledků analýz Ministerstva práce a sociálních věcí a Českého statistického úřadu.

V poslední části práce, která je zaměřena na vlastní návrhy jsou vyčísleny jejich ekonomické dopady na společnost. Na závěr je uveden harmonogram, který upřesňuje sled a načasování plánovaných změn.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce má za cíl objasnit některé důležité pojmy z oblasti hodnocení zaměstnanců, důvody, proč ho v podniku provádět a upozornění na nejčastější chyby, ke kterým při něm může docházet.

## 1.1 Definice hodnocení pracovníků

*„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:*

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“ (Koubek, 2007, s. 207)*

## 1.2 Důvody provádění hodnocení pracovníků v organizaci

Společnost může být motivována k hodnocení svých zaměstnanců z mnoha důvodů, ale mezi základní patří následující tři níže zmíněné:

- **Změna nebo posílení organizační kultury a komunikace strategie**

Při vstupu zahraničního vlastníka do společnosti bývá velice časté, že jedním z jeho prvních kroků v oblasti řízení lidských zdrojů je zavedení kompetenčního modelu a hodnocení pracovníků. Ty jsou vhodnými prostředky pro nastolení změny firemní kultury a pro objasnění toho, o co společnosti především jde a co je pro ni na prvním místě (Hroník, 2006, s. 15).

- **Koordinace zájmů všech zúčastněných**

Každá fungující organizace má jasně definovány své cíle a strategii, jak těchto cílů dosáhnout. Pro úspěch dané společnosti je nezbytné, aby její zaměstnanci tyto cíle

a strategie přijali za své. Ti ovšem mají též i své vlastní cíle, kterých chtějí dosáhnout. Právě hodnocení je jedním z mála prostředků, které umožňuje sladění zájmů všech zainteresovaných stran (vlastníků, vedoucích pracovníků i podřízených) (Hroník, 2006, s. 16).

- **Růst výkonnosti**

Majitelé společnosti z pochopitelných důvodů očekávají, že hodnocení pracovníků společnosti přinese nejen zvýšení jejich uvědomění a zainteresovanosti, ale i reálné zvýšení jejich pracovního výkonu. Pokud by hodnocení probíhalo bez zaměření na tuto skutečnost, tak by představovalo pouze zbytečnou administrativní zátěž (Hroník, 2006, s. 16).

### **1.3 Pracovní výkon a jeho kritéria**

Pracovní výkon je pojmem, který se váže ke stupni plnění úkolů, tvořících pracovní náplň daného zaměstnance. Kromě kvality a množství odvedené práce v sobě skrývá i další charakteristiky týkající se například nemocnosti, absence, pozdních příchodů, fluktuace daného zaměstnance, jeho vztahů s ostatními pracovníky v rámci plnění pracovních povinností, frekvencí jeho pracovních úrazů, přístupem k vykonávané práci a pracovním chováním (Koubek, 2007, s. 212).

Za daných podmínek je pracovní výkon určen poměrem a propojením úsilí, schopností a vnímání role či úkolu pracovníkem (Koubek, 2007, s. 212).

#### **1.3.1 Vybraná základní kritéria hodnocení pracovního výkonu**

**Výsledky:**

- prodej výrobků či služeb,
- objem pracovníkem vyrobených výrobků / poskytnutých služeb,
- kvalita pracovníkem provedené práce,
- odpadovost / zmetkovitost,
- úrazovost,
- množství pracovníkem obsloužených klientů,

- míra spokojenosti zákazníků,
- objem reklamací (Koubek, 2007, s. 213).

#### **Chování pracovní:**

- ochota přijímat úkoly,
- úsilí vynaložené při plnění zadaného úkolu,
- dodržování instrukcí,
- nahlašování problémů,
- hospodárnost,
- zacházení se zařízením,
- vedení nezbytných záznamů,
- dodržování pravidel,
- docházka,
- přicházení s návrhy na zlepšení,
- požívání návykových látek na pracovišti (Koubek, 2007, s. 213).

#### **Chování sociální:**

- ochota spolupracovat,
- umění jednat s lidmi,
- vztahy ke kolegům,
- vztah k zákazníkům,
- chování k nadřízeným / podřízeným,
- styl vedení lidí (Koubek, 2007, s. 213).

#### **Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti:**

- znalost práce,
- dovednosti,
- fyzická síla,
- schopnost koordinovat činnosti,
- dosažené vzdělání,
- diplomy, osvědčení,
- podnikavost,
- cílevědomost,



- ctížádostivost,
- sociální potřeby,
- míra samostatnosti,
- spolehlivost,
- vytrvalost,
- přizpůsobivost,
- organizační schopnosti,
- verbální schopnosti,
- znalost jazyků,
- loajalita,
- čestnost,
- tvořivost,
- schopnost vést lidi,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- rezistence proti zatížení a stresu (Koubek, 2007, s. 213-214).

Výše zmíněná kritéria výsledků umožňují provádění měření ve srovnání s ostatními ze zmíněných, která jsou neměřitelná a umožňují subjektivní přístup při hodnocení daného pracovníka. I hodnocení měřitelných kritérií s sebou přináší určitá úskalí. Je potřeba jasně definovat, jaký výkon je považován za přijatelný a žádoucí (Koubek, 2007, s. 214).

### **1.3.2 Vybrané faktory pracovního výkonu pracovníkem neovlivnitelné a s ním nesouvisející**

Při hodnocení pracovníků nesmí být opomínána existence faktorů, které zaměstnanec nemůže ovlivnit a nijak s ním nesouvisejí, ale přesto mohou mít nezanedbatelný vliv na výsledky jeho práce. Pokud bychom je nebrali na zřetel, mohlo by docházet k tomu, že by se při hodnocení promítaly do jeho výsledků a docházelo by k jeho poškozování. Zároveň by nemělo pomocí těchto faktorů docházet k nepřiměřenému omlouvání špatného výkonu pracovníka. Oběma těmito nežádoucími alternativám zabráníme důkladným prozkoumáním daných faktorů (Koubek, 2007, s. 214).

Mezi nejvýznamnější z těchto faktorů patří:

- nedostatečné využití pracovníka času, či jeho nadměrné přetěžování,
- zařízení a vybavení neodpovídající dané práci,
- nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci,
- nedostatečná spolupráce ze strany ostatních pracovníků,
- nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž, nedostatky v zadávání úkolů,
- mezery ve vzdělání zaměstnanců,
- nevyhovující typ kontroly pracovníka,
- teplota, osvětlení, hluk a výpary na pracovišti apod,
- nevhodná organizace pracoviště,
- nevhodné tempo strojů,
- životní podmínky pracovníka (rodinná situace, bydlení, časově náročné dopravování se do zaměstnání, nemoc, aj.),
- štěstí (Koubek, 2007, s. 214).

Výše zmíněné faktory by neměly být chápány jako determinanty individuálního výkonu, nýbrž jako faktory modifikující efekt úsilí, schopností a vnímání role. Organizace by měla pro své zaměstnance vytvářet takové pracovní podmínky a příznivé pracovní prostředí, aby byl vliv těchto faktorů, pokud možno odstraněn, nebo přinejmenším alespoň minimalizován (Koubek, 2007, s. 215).

## **1.4 Proces hodnocení zaměstnanců**

Tento proces má přibližně devět fází, které lze rozdělit do tří časových období, kterými jsou přípravné období, období získávání informací a podkladů a posledním je období ve kterém jsou informace o pracovním výkonu vyhodnocovány (Koubek, 2007, s. 215).

### **Jednotlivé fáze hodnocení zaměstnanců**

#### **a) Přípravné období zahrnuje:**

1. rozpoznání a stanovení toho, co má být vlastně hodnoceno a určení pravidel, zásad a postupu pro toto hodnocení. V této fázi jsou vytvářeny formuláře, které budou v hodnotícím procesu použity,
2. analýzu pracovních pozic a kontrolu jejich stávajícího popisu a specifikace, což vede k vytvoření si představy o typech výkonu na daných pracovních místech i v celé organizaci a prostoru pro jejich zlepšení,
3. formulaci kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr. Stanovení norem pracovního výkonu, vybrání vhodných metod hodnocení a klasifikací pro rozlišení různé úrovně pracovního výkonu. Stanovení rozhodného období, za které bude hodnocení prováděno,
4. informování pracovníků o přípravě hodnocení a jeho účelu. Seznámení s tím, jaký výkon se od nich čeká a představení norem a kritérií, podle kterých jsou hodnoceni. Je dobré pracovníky nejen se vším obeznámit, ale zároveň s nimi jednotlivé body projednat (Koubek, 2007, s. 215).

#### **b) Období získávání informací a podkladů zahrnuje:**

5. sběr informací z pozorování zaměstnanců při práci a přezkoumáváním výsledků této práce. Klíčové je to, kdo je dostatečně kompetentní pro sběr těchto informací a provádění hodnocení,
6. vytvoření dokumentace o pracovním výkonu. Tyto záznamy by následně měly být uloženy tak, aby bylo možno se k nim kdykoliv vrátit, a tak se zamezilo budoucím sporům a diskusím. Dokumentace by měla být pořizována a uchovávána jednotným způsobem (Koubek, 2007, s. 215).

#### **c) Období vyhodnocování získaných informací o pracovním výkonu zahrnuje:**

7. vyhodnocení pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, pro které je využíváno standardních postupů, a to zpravidla

zahrnuje porovnání skutečných výsledků a chování pracovníka s danými normami nebo očekávanými výsledky práce. V této fázi existuje riziko subjektivizmu z důvodu, že i objektivní ukazatele výkonu jsou potřeba interpretovat. Výstup této fáze musí mít písemnou formu,

8. seznámení zaměstnance s výsledky provedeného hodnocení. Informování o rozhodnutích, která jsou v závislosti na něm odvozována a o možnostech zlepšení a řešení zjištěných problémů. Tato fáze má rozhodující vliv na výsledné zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a zvýšení jeho motivace,
9. Pozorování výkonu pracovníka, pomoc při zlepšování jeho výkonu a zkoumání míry efektivnosti provedeného hodnocení (Koubek, 2007, s. 215-216).

## **1.5 Dělení metod hodnocení zaměstnanců dle časového horizontu**

Dle časového horizontu můžeme hodnocení pracovníků rozřadit do tří skupin:

### **Metody zaměřené na minulost:**

- tyto metody jsou zaměřeny na události, které již proběhly v minulosti,
- mají v sobě zahrnutou i budoucnost,
- při identifikaci pozitivních a negativních událostí z minulosti bude hodnocený moci jednodušeji pokračovat v tom, co bylo označeno za správné (Armstrong, 2009, s. 54).

### **Metody zaměřené na přítomnost:**

- jsou zaměřeny na hodnocení aktuálního dění (Armstrong, 2009, s. 54).

### **Metody zaměřené na budoucnost:**

- jsou orientovány na předpověď budoucího vývoje,
- neobejdou se bez minulosti (Armstrong, 2009, s. 54).

## **1.6 Metody hodnocení zaměstnanců**

Metod hodnocení zaměstnanců je celá škála a jednotlivé druhy mívají ještě také často řadu variant. Mezi nejčastěji využívané patří následující:

- hodnocení podle stanovených cílů (dle výsledků),

- hodnocení na základě plnění norem,
- volný popis,
- hodnocení na základě kritických případů,
- hodnocení pomocí stupnice,
- checklist,
- metoda BARS,
- metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu,
- assessment centre (Koubek, 2007, s. 219-224).

**Hodnocení na základě plnění norem** je často využíváno pro hodnocení výrobních dělníků a při jejím použití se uplatňuje následující postup:

1. stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu,
2. seznámení pracovníků s těmito normami, případně jejich projednání s nimi a shodnutí se na nich.
3. porovnání výkonu každého jednoho pracovníka s těmito normami (Koubek, 2007, s. 219-224).

Pro stanovení norem se používá zpravidla následujících metod:

**a) Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka**

Této metody je užíváno, pokud úkoly, které jsou vykonávány všemi pracovníky jsou identické nebo téměř identické (Koubek, 2007, s. 220).

**b) Výkon vybraných pracovníků**

Pokud jsou úkoly vykonávány všemi jednotlivými pracovníky v podstatě stejné a bylo by náročné a časově neúnosné použít předchozí metodu (Koubek, 2007, s. 220).

**c) Časová studie**

Metodu časové studie je vhodné použít, pokud práce obsahuje opakující se úkoly (Koubek, 2007, s. 220).

**d) Výběrová metoda, vzorek práce**

Pokud je typ práce necyklický a je při ní vykonáváno množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus (Koubek, 2007, s. 220).

#### **e) Názor experta**

Tato metoda je využívána, pokud žádná z předchozích není použitelná (Koubek, 2007, s. 220).

Mezi výhody hodnocení na základě plnění norem patří především to, že je výkon posuzován na základě objektivních měřítek. K tomu, aby fungovala je však nezbytné spolupodílení se pracovníků na sestavování norem a aby tyto normy byli jimi považovány za spravedlivé a přiměřené (Koubek, 2007, s. 221).

#### **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu**

Při této metodě je porovnáván výkon dvou a více jedinců. Nejčastěji jsou porovnávání následujícím způsobem:

##### **a) Střídavé porovnávání**

Hodnotitel ze skupiny zaměstnanců vybere nejlepšího a nejhoršího pracovníka a umístí je na konec a na začátek nového seznamu. Se zbylými zaměstnanci postupuje obdobně do chvíle, než všechny rozmístí od konce do středu svého seznamu (Koubek, 2007, s. 224).

##### **b) Párové porovnávání**

Princip této metody spočívá v tom, že hodnotící pracovník si vezme například abecedně seřazený seznam zaměstnanců a začne mezi sebou porovnávat zaměstnance na prvním a na druhém místě a vybere lepšího z nich. Následně tohoto vybraného porovná s pracovníkem na třetí pozici seznamu a určí opět toho kvalitnějšího. Tímto systémem pokračuje do té doby, než porovná každého s každým. pracovník na prvním místě je pak ten, který získal nejvíce označení a naopak, na posledním místě končí pracovník, který má označení nejméně. Problém nastává, pokud je porovnávaných pracovníků velké množství. V tom případě je tento způsob hodnocení poněkud krkolomný (Koubek, 2007, s. 224).

##### **c) Povinné rozdělení**

V tomto případě hodnotící pracovník porovnává výkon zaměstnanců a jeho úkolem je přiřadit určité procento pracovníků vždy k určité úrovni pracovního výkonu, a to tím způsobem, aby se křivka rozdělení četností co nejvíce podobala normálnímu rozdělení. Problémem je, pokud je pracovníků pouze malá skupina. V tomto případě metodu nelze smysluplně použít (Koubek, 2007, s. 224).

Metody založené na principu vytváření pořadí pracovníků jsou specifické tím, že hodnocení pracovního výkonu jedince je funkcí výkonu ostatních pracovníků a výkon různých pracovních skupin nelze porovnávat. Pracovník, který si v jedné skupině vede špatně může v jiné patřit k těm nejlepším. Proto by výstupy z tohoto typu hodnocení neměly sloužit jako podklad pro účely odměňování. Píše se doporučuje jich využít pro vytváření soutěživějšího prostředí, motivování pracovníků a zlepšení výkonu uvnitř pracovního týmu (Koubek, 2007, s. 224).

## 1.7 Podoby hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků se dělí do dvou podob:

### 1. Neformální hodnocení

- pracovník je průběžně hodnocen během vykonávání práce svým nadřízeným,
- probíhá periodicky,
- je často determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem a momentální náladou,
- zpravidla bývá nezaznamenáno,
- zřídka bývá podkladem pro nějaké personální rozhodnutí (Koubek, 2007, s. 208).

### 2. Formální hodnocení

- jde o racionálnější standardizovanou formu hodnocení,
- probíhá periodicky,
- bývá plánované a systematické,
- je z něho pořizována dokumentace, která je zařazována do osobních složek pracovníků,
- speciálním druhem formálního hodnocení je **hodnocení příležitostné**,
- je prováděno zpravidla z důvodu nutnosti zpracování pracovního posudku zaměstnance, při ukončování pracovního poměru, nebo v určitých specifických momentech pracovní kariéry zaměstnance,
- k hodnocení příležitostnému dochází především v tom případě, že nejsou k dispozici dostatečně aktuální výsledky z hodnocení periodického

či v případě, že od posledního hodnocení došlo u pracovníka k markantním změnám v pracovním výkonu (Koubek, 2007, s. 208).

Zásadní roli při hodnocení pracovníka hraje bezprostřední nadřízený a momentálním trendem je také zesílení vlivu samotného hodnoceného pracovníka. Dochází k zesílení tzv. participativního charakteru hodnocení pracovníka (Koubek, 2007, s. 209).

## 1.8 Kým jsou pracovníci hodnoceni?

Praxe i teorie je toho názoru, že nejvhodnější a nejkompetentnější osobou pro hodnocení zaměstnance je jeho přímý nadřízený. Ten má na starosti také vyhodnocování všech podkladů hodnocení, nezávisle na tom, zda je pořídil on, či byly pořizeny jinou osobou. Jeho úkolem je též vedení hodnotícího rozhovoru s pracovníkem a projednat s ním případné opatření, která plynou z jeho hodnocení (Koubek, 2007, s. 216).

Pokud pracovníka hodnotí jeho **bezprostřední nadřízený** je výhodou, že zná důvěrně náplň práce tohoto zaměstnance a okolnosti, za kterých je daná činnost vykonávána, navíc též bývá seznámen se zázemím zaměstnance a případnými vlivy, které mohou mít dopad na ním odvedenou práci. Nevýhodou hodnocení přímým nadřízeným pak může být vnímáno nebezpečí subjektivní deformace, či nedostatečná autorita tohoto nadřízeného (Koubek, 2007, s. 216).

Hodnocení pracovníka může však být prováděno i prostřednictvím jiných osob, kolektivním způsobem, či metodami minimalizujícími vliv lidského činitele (Koubek, 2007, s. 2016).

**Kromě přímého nadřízeného zaměstnance může hodnocení provádět:**

- nadřízený bezprostředního nadřízeného,
- pracovník personálního útvaru,
- nezávislý externí hodnotitel,
- zákazníci,
- spolupracovník,
- skupina spolupracovníků,
- podřízený,
- pracovník provede sebehodnocení,



- týmové hodnocení,
- assessment centre,
- ostatní veřejnost (Koubek, 2007, s. 216-218).

Z výše uvedených byl vybrán výčet dle zaměření práce v dále zkoumané společnosti.

Je-li pracovník hodnocen **bezprostředním nařízeným nadřízeného** (o stupeň vyšším nadřízeným) může tento pracovník fungovat jako schvalovatel, a ověřovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného a potvrdit, že jeho hodnocení proběhlo řádně a spravedlivě. Tento druh hodnocení se používá především v situacích, kdy je použito jako výchozí podklad pro povýšení či odměňování. Je zde výhoda, že se tímto způsobem může být překonán problém s nedostatečnou autoritou bezprostředního nadřízeného, zároveň však hrozí nebezpečí, že může dojít k hodnocení z příliš velkého odstupu a to, že tento vedoucí pracovník může mít nedostatečný kontakt s jednotlivými pracovišti a pracovníky (Koubek, 2007, s. 216).

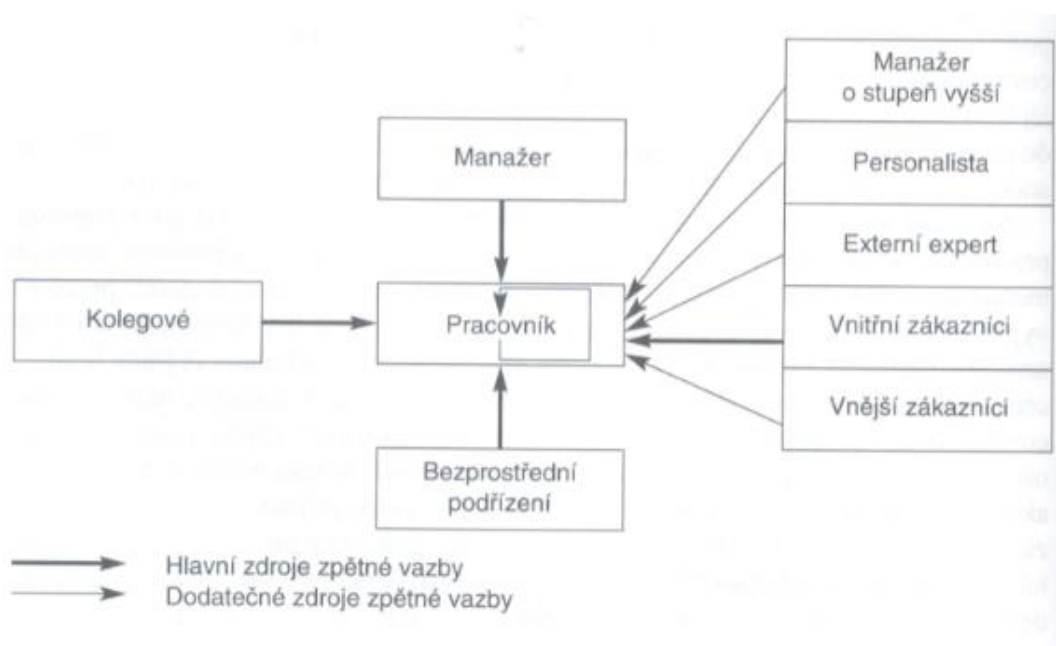
Hodnocení **zákazníky** je využíváno především v těch situacích, kdy se zaměstnanec s klientem bezprostředně stýká, nebo je s ním nějaký výrobek či služba spjata. O tato hodnocení by se neměla opírat personální rozhodnutí z toho důvodu, že klient při svém hodnocení může lehce sklouznout k tomu, že zamění nespokojenost s organizací jako celkem s nespokojeností s konkrétním pracovníkem a ve většině případů k hodnocení bývá klient spíše stimulován v případě, že je nespokojen nežli spokojen. Je vysoká pravděpodobnost toho, že toto hodnocení může být velice často neobjektivní a nespravedlivé (Koubek, 2007, s. 217).

Přijatelnou spolehlivost pak vykazuje hodnocení **spolupracovníky**, nebo jejich skupinami. Velkým přínosem je, že spolupracovníci mají dobrý přehled o povinnostech na dané pozici a znají dobře povahu práce, svého kolegu a jeho výkon. Také zde jde o rovnoprávnější postavení než v jiných případech. Nevýhodou je, že se spolupracovníci mají velmi malou ochotu v tomto směru angažovat (Koubek, 2007, s. 217).

Vzácně bývá využíváno hodnocení nadřízeného **podřízeným**. Na místě je tehdy, pokud se podřízení vyznají v povinnostech svého vedoucího. Tento typ hodnocení bývá především zaměřen na pracovní chování. Výstup slouží vedoucímu pracovníkovi jako podklad pro vytvoření si představy, jak ho jeho podřízení vnímají a v jakých oblastech má rezervy a prostor ke zlepšení. Negativem, se kterým toto hodnocení může být spjata

je, že v případě anonymního hodnocení si mohou pracovníci se svým nadřízeným vyřizovat účty v opačném případě může naopak docházet k pochlebování (Koubek, 2007, s. 217).

Moderní metody hodnocení se snaží o co nejobjektivnější a nejvšestrannější přístup. Tato snaha se odráží v koncepci tzv. třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků (třistašedesátistupňové zpětné vazby). Hodnotí se dle co nejširšího množství kritérií a toto hodnocení provádí více hodnotitelů. I zde má však klíčovou roli bezprostřední nadřízený daného pracovníka (Koubek, 2007, s. 219).



**Obrázek č. 1: Rozšířené třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků**  
(Zdroj: Koubek, 2007, s. 218)

## 1.9 Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům

Je nutné, aby byl pracovník o výsledcích hodnocení řádně informován a aby s ním byly probrány. Též má právo se k nim vyjádřit. Je žádoucí, aby bylo pracovníkovi poskytnuto jeho hodnocení v písemné formě a on měl tak příležitost připravit si své argumenty a postřehy (Koubek, 2007, s. 225).

### 1.9.1 Hodnotící rozhovor

Samotný hodnotící rozhovor, který bývá zpravidla prováděn bezprostředním nadřízeným, má za cíl společně najít způsoby, jak provést nápravu nedostatečného výkonu a problémů, které byly pomocí hodnocení identifikovány, případně zvážit důsledky, které z tohoto hodnocení vyplývají (odměňování, změna pracovní pozice, vzdělávání, plánování kariéry aj.) (Koubek, 2007, s. 225).

Hodnotící rozhovor je oficiálním formálním setkáním, a proto musí obsahovat nějakou pevnou strukturu a pevný časový plán (Koubek, 2007, s. 225).

**Rozhovor by měl obsahovat následující body:**

- hodnocení současného výkonu případně v předchozím období,
- definovat plán, který by měl směřovat ke zlepšení pracovního výkonu,
- rozpoznat problémy / příležitosti týkající se práce,
- rozpoznat faktory, které nezávisí na pracovníkově vůli, ale negativním způsobem ovlivňují jeho výkon,
- orientace pracovníka zájmu na práci a některé její aspekty,
- zlepšení komunikace mezi podřízeným a nadřízeným,
- poskytnout pracovníkovi prostor pro zaujmutí stanoviska, hodnotitel by si měl vyslechnout i jeho názor,
- zabezpečení podkladů pro odměňování,
- identifikovat u pracovníka případný potenciál pro vykonávání jiné práce, či povýšení,
- rozpoznat nutnost dalšího vzdělávání a rozvoje z hlediska zaměstnance i jím vykonávané práce (Koubek, 2007, s. 225).

Velice významné je pro úspěšný výsledek rozhovoru je, aby byl zvolen správný styl, kterým je veden. Hodnotitel a hodnocený by spolu měli komunikovat jako rovný s rovným a měli by si být vzájemně partnery a společně hledat řešení. Neměla by se dopustit žádná úroveň dominance hodnoceného. I typ rozhovoru, kde je hodnotitel výrazně dominantní bývá z pravidla kontraproduktivní (Koubek, 2007, s. 226).

Jedním z předpokladů toho, aby byl rozhovor úspěšným je precizní příprava hodnotitele a prostředí ve kterém rozhovor probíhá. Během samotného rozhovoru by se měl hodnotitel držet následujících doporučení:

- zdůraznění faktu, že hodnocení probíhá za účelem hodnocení,
- dát prostor hodnocenímu se vyjádřit,
- povzbuzovat ho k sebehodnocení,
- zabývat se jeho výkonem za celé období,
- žádná překvapení – nezačít s kritikou,
- začít pochvalou a chválit za vše, za co je pochvala vhodná,
- soustředit se na práci a výkon hodnoceného, nikoliv na jeho osobnost,
- snažit se být pozitivní, kritizovat konstruktivně,
- být chápavý k obraně postoji hodnoceného a uvědomovat si, že je přirozený,
- přímo neútočit na obranu hodnoceného,
- někdy může být vhodné konečné rozhodnutí odložit,
- být si vědom vlastních limitů a hranic (Koubek, 2007, s. 226).

### **1.9.2 Styly hodnotících rozhovorů**

Velmi významná je volba stylu hodnotícího rozhovoru, který se může pohybovat od dominantní pozice hodnotitele až ke stylu, kdy jsou hodnotitel a hodnocený rovnoprávními partnery a společně se snaží dobrat řešení a naslouchat si (Koubek, 2007, s. 226).

#### **Sdělovací typ rozhovoru**

Jde o styl rozhovoru, kdy je hodnotitel výrazně dominantní. Nanejvýš hodnoceného informuje a bývá zpravidla kontraproduktivní (Koubek, 2007, s. 226).

#### **Rozhovor kombinující sdělování s přesvědčováním**

Jde o vhodnější variantu vedení rozhovoru než předchozí možnost. Pokud hodnotící pracovník nemá schopnost přesvědčovat lidi, pak není vysoká pravděpodobnost, že hodnocený bude akceptovat to, co se od něj požaduje (Koubek, 2007, s. 226).

### **Rozhovor kombinující sdělování a naslouchání**

Zde již je vyšší šance příznivé odezvy ze strany pracovníka. Hodnocený je zapojen do diskuse o krocích, které by měly vést ke zlepšení jeho výkonu (Koubek, 2007, s. 226).

### **Plně participativní rozhovor**

V tomto případě je pracovník zapojen do hledání cest ke zlepšení výkonu a řešení mu nejsou nařizována. Je ku prospěchu celé věci, pokud se podaří zajistit takovou atmosféru, aby pracovník nakonec došel k závěru, že na dané řešení přišel sám (Koubek, 2007, s. 226).

### **1.9.3 Problémy a chyby při hodnotícím rozhovoru**

Při hodnotícím rozhovoru se hodnotící často dopouští následujících chyb:

- přehnaná shovívavost,
- přehnaná přísnost,
- tendence hodnotit pracovníky ze středu stupnice,
- tendence hodnotit pracovníky dle svých měřítek,
- tendence nechat se ovlivňovat na základě svých vlastních předpokladů,
- tzv. haló efekt,
- přihlížení k etnickým nebo rasovým znakům, pohlaví, politické příslušnosti, sociálnímu postavení a příslušnosti, příbuzenství a známostem,
- přísné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení,
- výrazně kritická forma hodnocení,
- nestejná náročnost a přístup k hodnocení uplatňovaný různými hodnotiteli (Koubek, 2007, s. 225).

## **1.10 Výzkumy v oblasti faktorů ovlivňujících výkon zaměstnanců**

V této části práce jsou shrnuty nedávné výzkumy, které souvisí se zkoumanou problematikou.

### **1.10.1 Návrh možného systému odměňování zaměstnanců restauračního zařízení vycházející z preferencí zákazníků**

Tento výzkum, uskutečněný roku 2015, měl za cíl vytvořit mzdový systém zaměstnanců na základě preferencí zákazníků, kteří restaurace navštěvují. Výzkum probíhal v Indii a zúčastnilo se ho 118 respondentů pomocí dotazníků zasílaných e-mailem. Účastníci výzkumu měli uvedeno několik faktorů, u kterých určovali jejich důležitost na stupnici od 1 do 7, kde 1 znamenalo nedůležité a 7 velmi důležité. Na základě těchto odpovědí pak byli zákazníci rozčleněni do dvou skupin. K tomuto rozdělení zákazníků do dvou skupin pak byly přiřazeny dva typy restaurací. Do prvního typu restaurace zákazníci chodili především za zážitkem, v druhém případě zákazníci spíše preferovali funkčnost vybavení, čistotu a komfort. U obou skupin však byla na prvním místě kvalita jídla a nápojů (Lahiri, 2015, s. 26-38).

U prvního typu restaurace bylo pořadí preferencí zákazníků následující:

- 1) kvalita jídla a nápojů,
- 2) zážitek,
- 3) přístup obsluhy,
- 4) čistota a komfort,
- 5) funkčnost vybavení restaurace (Lahiri, 2015, s. 31).

Pořadí preferencí u druhého typu restaurace mělo odstupňováno priority zákazníků následujícím způsobem:

- 1) kvalita jídla a nápojů,
- 2) funkčnost vybavení restaurace,
- 3) čistota a komfort,
- 4) přístup obsluhy,
- 5) zážitek (Lahiri, 2015, s. 31).

Tyto informace sloužily jako podklad pro vytvoření návrhů systémů odměňování pro oba typy restaurací. Celkem byly vytvořeny 4 tabulky, které vyjadřují doporučení autorů pro hodnocení zaměstnanců v daných typech restaurací. Tabulky č. 1 a 2 prezentují doporučení pro hodnocení kuchařů a číšníků v restauraci prvního typu a tabulky č. 3 a 4 v restauracích druhého typu. Je zde uvedeno, jak by měla být složena variabilní a fixní složka mzdy a u variabilní složky mzdy jsou pak vypsány jednotlivé složky hodnocení výkonu zaměstnanců a je uvedeno, kolik procent z variabilní složky mzdy by jednotlivá kritéria hodnocení měly ovlivnit (Lahiri, 2015, s. 31-38).

**Tabulka č. 1: Hodnotící systém pro kuchaře v restauraci typu 1**  
(Zdroj: Lahiri, 2015, s. 34)

Fixní složka mzdy – 75 %		
Variabilní složka mzdy - 25 %		
Parametr	Váha	Poznámka
Průměrná tržba	8 %	Musí být splněna daná kvóta.
Schopnost splnit nadstandardní požadavky zákazníků	8 %	Zpětná vazba zákazníků / subjektivní posouzení managementem.
Chuť jídla a Hygiena	8 %	Zpětná vazba od zákazníků / standardy hygieny.
Plýtvání, odpady	4 %	Hodnota vyhozeného jídla. Sleduje se a zdůvodňuje.
Vzhled	2 %	Subjektivní posouzení managementem restaurace.

**Tabulka č. 2: Hodnotící systém pro číšníky v restauraci typu 1**

(Zdroj: Lahiri, 2015, s. 35)

Fixní složka mzdy – 55 %		
Variabilní složka mzdy – 45 %		
Parametr	Parametr	Parametr
Doplňkový prodej	15 %	Schopnost uskutečňovat doplňkový prodej. Tato složka by nebyla vyplacena v tom případě, že by nebyl prodán požadovaný objem daných produktů.
Vyhledávání daného pracovníka obsluhy zákazníkem	12 %	Subjektivní hodnocení managementu restaurace. Vychází se i z množství stolů, které obsluha obsluhuje i mimo svůj úsek se stoly na žádost zákazníků.
Schopnost plnit speciální požadavky zákazníka	3 %	Spokojenost zákazníka a zpětná vazba, zda byly jeho požadavky v pořádku splněny.
Vzhled, řeč těla	10 %	Určeno subjektivně managementem restaurace.
Vnitřní standardy	5 %	Sledováno managementem restaurace. Odchytky penalizované.

**Tabulka č. 3: Hodnotící systém pro kuchaře v restauraci typu 2**

(Zdroj: Lahiri, 2015, s. 37)

Fixní složka mzdy – 75 %		
Variabilní složka mzdy - 25 %		
Parametr	Váha	Poznámka
Plýtvání	5 %	Záporné body za každou % odchylku od normálu.
Hygiena	3 %	Negativní hodnocení odchylek od vnitřních standardů.
Chuť	4 %	Negativní hodnocení za nepříznivou zpětnou vazbu od zákazníků.
Doba přípravy pokrmů	3 %	Negativní hodnocení za přesáhnutí časového limitu.
Prodej prémiových položek	10 %	Nebude vyplaceno, pokud nebude naplněna daná kvóta. Proporcionální platba za přesáhnutí kvóty.



**Tabulka č. 4: Hodnotící systém pro číšníky v restauraci typu 2**  
(Zdroj: Lahiri, 2015, s. 37)

Fixní složka mzdy – 65 %		
Variabilní složka mzdy - 35 %		
Parametr	Váha	Poznámka
Průměrná tržba	3 %	Tato částka nebude vyplacena, pokud nebude dosaženo minimální nastavené hodnoty. Pokud budou prodeje vyšší bude to zohledněno v odměně.
Vzhled	2 %	Subjektivní posouzení managementem restaurace.
Vnitřní standardy	10 %	Subjektivní posouzení managementem restaurace.
Zpětná vazba od zákazníků	5 %	Negativní hodnocení za nepříznivou zpětnou vazbu od zákazníků.
Prodej prémiových položek	15 %	Nebude vyplaceno, pokud nebude naplněna daná kvóta.

#### **1.10.2 Strategie pro udržení zaměstnanců generace mileniálů v oblasti full-service restaurací, předcházení fluktuace pracovníků**

Cílem této studie bylo najít možné efektivní strategie nadřazených pro udržení zaměstnanců generace mileniálů ve full service restauracích. Výzkum probíhal ve Spojených státech amerických ve městě Denver v roce 2017. Jednalo se o kvalitativní výzkum s využitím částečně strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Celkový počet účastníků výzkumu byl 12 lidí ze tří restaurací. Vždy se jednalo o tři zaměstnance generace mileniálů a jednoho vedoucího pracovníka (Ruiz, 2017, s. 166-170).

Bylo identifikováno deset faktorů ovlivňujících motivaci těchto zaměstnanců, a to:

- a) osobní rozvoj,
- b) pracovní podmínky,
- c) kvalita a vliv vedoucího,
- d) úspěch v práci, dosažení výsledků,
- e) vztahy s ostatními,
- f) mzda,
- g) pravidla a administrativa společnosti,
- h) stabilita práce, pocit bezpečí,
- i) uznání,

j) odpovědnost (Ruiz, 2017, s. 172).

Z těchto faktorů byly nejdůležitější první tři, tedy osobní rozvoj, pracovní podmínky a kvalita a vliv vedoucího. Na základě těchto dat navrhuji výzkumníci pro účel udržení zaměstnanců generace mileniálů následující strategie:

- podporu osobního rozvoje a učení zaměstnanců,
- snahu o vytvoření pozitivního pracovního prostředí,
- nastavení optimální komunikace mezi pracovníky a managementem,
- managementem podporovaná snaha o utužení kolektivu,
- podporování pracovníků v dosažení jejich pracovních cílů (Ruiz, 2017, s. 170-177).

Závěry tohoto výzkumu podporuje také kvantitativní výzkum z Nového Zélandu z města Hamilton z roku 2015, který probíhal ve fast-food restauracích a zkoumal vztah mezi pocitem spokojenosti v práci a fluktuací. V rámci výzkumu byly rozdány dotazníky zaměstnancům 4 nadnárodních řetězců (Subway, McDonald's, Burger King, KFC), dohromady se jednalo o 15 poboček ve městě. Výzkumníkům se vrátilo celkem 104 dotazníků. Na základě výsledků studie navrhli velice podobné strategie pro účely snížení fluktuace zaměstnanců, a to:

- a) podpora osobního rozvoje zaměstnanců,
- b) budování sebevědomí pracovníků,
- c) uznávání schopností pracovníků,
- d) zvyšování pocitu jistoty práce,
- e) zlepšení komunikace mezi pracovníky a managementem (Mohsin, 2015, s. 1 - 24).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce bude popsána společnost a pracovní pozice ve společnosti, následně bude provedena analýza zaměstnanců společnosti, bude popsána strategie společnosti z hlediska personální a mzdové strategie a skrze dotazníkové šetření a řízený rozhovor bude analyzována současná situace v oblasti hodnocení pracovníků. Poté bude následovat analýza ekonomické situace společnosti a situace na trhu práce.

### 2.1 Základní informace o společnosti

**Název společnosti:** Rebio Sun s. r. o.,

**datum vzniku a zápisu:** 27. března 2008,

**zápis v obchodním rejstříku:** 58303 C, Krajský soud v Brně,

**sídlo:** Edisonova 3047/ 1, Královo Pole, 612 00, Brno,

**právní forma:** společnost s ručením omezeným,

**základní kapitál:** 4 000 000 Kč, splaceno 100 %,

**IČO:** 28279697,

**DIČ:** CZ28279697,

**počet zaměstnanců:** 49,

**zisk (2017):** 774 000 Kč,

**předmět podnikání:**

- hostinská činnost
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019).

#### 2.1.1 Historie a současnost

Láska k přírodě, vegetariánství a cestování inspirovalo zakladatele společnosti k vytvoření restaurace zdravého životního stylu. Jako první byla otevřena pobočka na ulici Orlí v centru Brna. Velice rychle si získala širokou klientelu, která oceňovala kvalitu pokrmů a dobře odvedenou práci zaměstnanců restaurace a prostory přestávaly

stačit. Proto došlo roku 2008 k otevření další pobočky ve Velkém Špalíčku. Z důvodu velkého zájmu o tento typ stravování pak došlo roku 2010 k otevření pobočky v CTP parku v Holandské ulici v Brně a nejnověji byla otevřena restaurace na okraji Technologického parku v Brně Králově poli (Rebio Sun, 2019).

Všechny pobočky byly kompletně zrekonstruovány a přestavěny tak, aby mohly být jako první v České republice certifikovány na Biorestaure. V březnu 2009 společnost obdržela po splnění certifikačních podmínek inspekční a certifikační organizace KEZ o. p. s. certifikát. Díky němu mohou všechny čtyři restaurace používat ochranné známky a loga Bio (Rebio Sun, 2019).

Při návštěvě je zákazník nejen potěšen kvalitou připravených pokrmů, ale též na něj působí příznivě promyšlený interiér provozovny. Vnitřní dispozice restaurace jsou koncipovány podle zásad Feng-Šuej. Ve vstupním prostoru restaurací se pod dlažbou nachází české granáty, které přinášejí zdraví a štěstí. Nábytek je vyroben z masivního jasanového dřeva, které přispívá ke zklidnění mysli a načerpání nové síly. Je zde myšleno i na rodiny s dětmi. Každá restaurace má dětský koutek s dřevěnými hračkami. Aby byly restaurace přístupné i hendikepovaným zákazníkům, má každá pobočka bezbariérový vstup (Rebio Sun, 2019).

### **2.1.2 Služby nabízené zákazníkům**

Restaurace Rebio nabízí svým zákazníkům tyto služby:

- vegetariánské svatby, rauty,
- dorty na objednávku,
- narozeninové oslavy,
- dárkové poukazy,
- na objednávku uvařené jídlo na konkrétní den dle přání zákazníka,
- dodávání svačín do škol a školek,
- „Rebio Donáška“ a „Rebio Rozvoz“ na objednávku po Brně (Rebio Sun, 2019).

### **2.1.3 Organizační struktura**

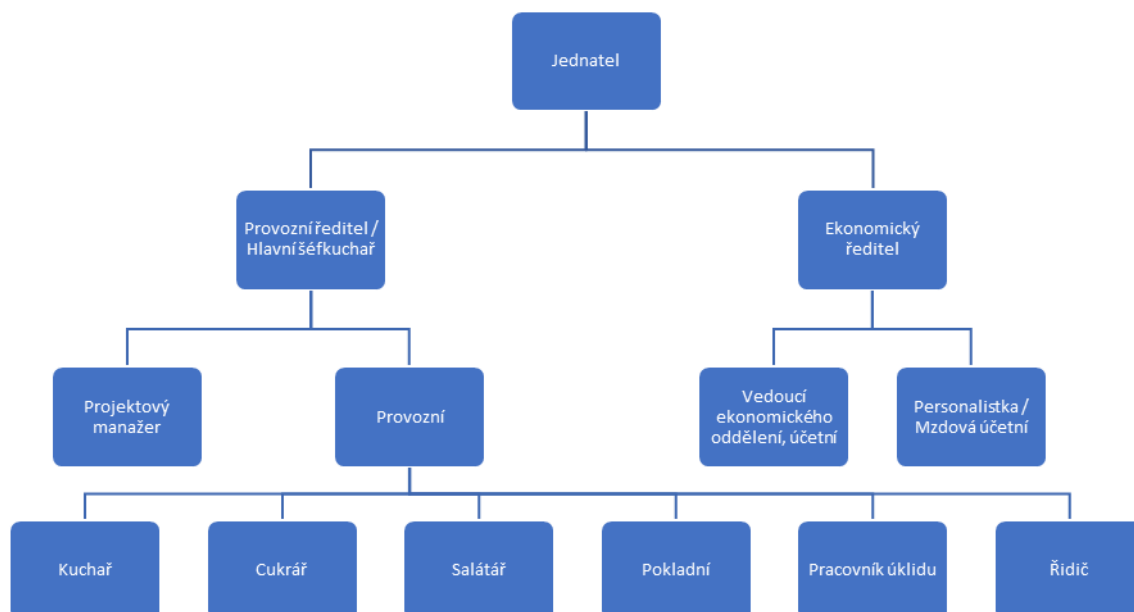
Analyzovaná společnost s ručením omezeným má tři jednatele, kteří jsou jejím statutárním orgánem. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a tvoří ji čtyři společníci (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019).

#### **Orgány společnosti:**

- statutární orgán – jednatele,
  - RNDr. Miroslav Korbička,
  - Ing. Petr Vaňura,
  - Petr Korbička,
- Valná hromada:
  - Vlastimil Kelbl – obchodní podíl 4 %,
  - RNDr. Miroslav Korbička – obchodní podíl 32 %,
  - Ing. Petr Vaňura – obchodní podíl 32 %,
  - Petr Korbička – obchodní podíl 32 % (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019).

#### **Typ organizační struktury**

Z obrázku je patrné, že je ve společnosti využívána liniová organizační struktura, která z hlediska vývoje patří k těm nejstarším. Mezi její výhody patří to, že jsou přesně dány vztahy nadřízenosti a podřízenosti a jsou jasné kompetence jednotlivých pracovníků (CzechTrade, 2010).



**Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Korbička, 2019)

## 2.2 Pracovní pozice a jejich náplň

### Provozní ředitel, hlavní šéfkuchař

Úkolem pracovníka na této pozici je tvorba strategických plánů společnosti. Dále má v kompetenci vytváření a kontrolu finančních plánů. Má na starosti bezproblémový chod společnosti v běžném provozu. Zodpovídá za to, aby společnost efektivně hospodařila a hodnotí její výkonnost. Řídí a koordinuje výsledky práce a v neposlední řadě má za úkol reprezentovat společnost navenek. Dále zajišťuje komunikaci s dodavateli a vyjednává s nimi obchodní podmínky. Ručí za nákup a dodání surovin a též režijního materiálu. Stejně jako projektový manažer i on zajišťuje distribuci objednávek. Na starosti má též vytváření jídelníčků, zajišťuje chod kuchyně. Vymýšlí nové recepty a schvaluje nápady na nová jídla se kterými přijdou kuchaři. Zodpovídá za jídlo a kvalitu surovin (Korbička, 2019).

### Provozní

Řídí chod restaurace. Má na starosti organizaci podřízených pracovníků. Hodnotí, do jaké míry byly úkoly splněny, a z toho pak vychází při navrhování odměn zaměstnanců. V její kompetenci je spravování pohotovostních finančních prostředků. Objednává suroviny

a kontroluje, zda jsou dodržovány pracovní postupy vytíženost pracovních sil a zda je kvalita produktů na požadované úrovni (Korbička, 2019).

### **Projektový manažer**

Projektový manažer má na svých bedrech velké množství úkolů z různých oblastí. Provádí správu IT technologií a webových stránek společnosti, zajišťuje technickou podporu. Spravuje sklady s technologiemi a dalším vybavením. Organizuje a zajišťuje realizaci cateringových služeb. Jedná jak se stávajícími, tak i s potenciálními obchodními partnery. Má na starosti nábor nových a propouštění stávajících zaměstnanců, též marketing a PR. V jeho kompetenci je i pořizování krátkodobého hmotného majetku, zásobování, distribuce objednávek a analýza hospodaření společnosti (Korbička, 2019).

### **Kuchař**

Jeho hlavním úkolem je příprava pokrmů. Komunikuje v případě potřeby se zákazníky a doporučuje a upravuje jim pokrmy dle jejich požadavků. Spravuje sklady se surovinami, podílí se na vytváření jídelníčku a inovaci produktů. Zajišťuje úklid svého pracoviště (Korbička, 2019).

### **Cukrář**

Zajišťuje výrobu dezertů, podílí se na inovaci cukrářských výrobků a kontroluje kvalitu produktů na výdejním pultu. Též zodpovídá za čistotu na svém pracovišti (Korbička, 2019).

### **Salátář**

Úkolem zaměstnance na této pozici je především příprava salátů, studené kuchyně a příprava surovin. Ve své kompetenci má též průběžné sledování kvality zeleniny a ovoce (Korbička, 2019).

### **Pracovník úklidu**

Zajišťuje úklid jak prostor pro zákazníky, tak i v zázemí restaurace. Umývá nádobí i vybavení provozovny a též zajišťuje odebírání nádobí od zákazníků (Korbička, 2019).

### **Pokladní**

Její náplň pracovní doby tvoří především přijímání plateb, příprava teplých a studených nápojů dle denní nabídky. Komunikace se zákazníky a reprezentace společnosti. Kontrola

výdejního pultu. Zodpovídají za to, aby nabízené pokrmy měly odpovídající kvalitu. Pravidelně provádí inventuru zboží, které bylo vyskladněno (Korbička, 2019).

### **Ekonomický ředitel**

Pracovník na této pozici organizuje a kontroluje činnost vedoucí ekonomického oddělení. V jeho kompetenci je též tvorba a kontrola plnění finančního plánu (Korbička, 2019).

### **Vedoucí ekonomického oddělení**

V její kompetenci je vedení účetnictví, a to včetně skladové evidence, DPH. Na starosti má také fakturaci (Korbička, 2019).

### **Osobní a mzdová účetní, personalistka**

Jejím úkolem je evidence zaměstnanců a též mzdové účetnictví (Korbička, 2019).

### **Skladové účetnictví**

Pracovník provádí skladovou evidenci a inventuru (Korbička, 2019).

### **Řidič**

Zajišťuje rozvoz pokrmů zákazníkům a zásobování provozovny. V případě potřeby převáží materiál a suroviny mezi pobočkami a následně tento materiál a suroviny ukládá do skladů (Korbička, 2019).

### **Popis běžného provozu restaurace a kooperace zaměstnanců na různých pracovních pozicích**

Pracovní den v restauraci začíná kolem 4 hodiny ráno, kdy přichází první z kuchařů a začne připravovat jednotlivé suroviny a rozvaří si polévky. Mezi 5 a 6 hodinou dorazí zbytek kuchařů a přidají se k němu. Do devíti hodin dopoledne musí být uvařené a nachystané jídlo na rozvážku. Hned po jeho dokončení se pokračuje s přípravou pokrmů, které budou vydávány přímo na dané pobočce (Korbička, 2019).

Pracovní doba úklidu začíná v 6:30, kdy pracovníci umyjí špinavé nádobí, které již kuchaři nepotřebují. Po otvírací době zajišťují úklid jak v zázemí, tak v restauraci a po odchodu posledních zákazníků pouklízí restauraci a vytřou kuchyň (Korbička, 2019).

Pokladní nastupují na své pracoviště asi o půl osmé ráno. Kuchaři jim předají aktuální jídelníček a jejich úkolem je vypsát cedulky s aktuální nabídkou pro zákazníky. Dále pak



chystají zboží a samoobslužné pulty. Jednou za měsíc provádí inventuru vyskladněného zboží (Korbička, 2019).

Řidič má za úkol v devět vyzvednout navařené pokrmy a odvézt je na určené místa. Dále pak během dne zajišťuje převoz surovin a materiálu mezi pobočkami (Korbička, 2019).

Vedoucí provozu přichází na pracoviště přibližně kolem 7 hodiny ráno. Nachystá základy do pokladen a v případě potřeby pomůže s přípravou salátů. Přes den je v restauraci a hlídá, aby bylo vše v pořádku. Kontroluje, zda je doplněné nádobí a čistotu provozovny. Je-li moc zákazníků, tak jde vypomocet na pokladnu. V její kompetenci je též vytváření plánu směn a zajišťování pracovníků pro catering (Korbička, 2019).

V pondělí dopoledne probíhají porady vedoucích provozu, tedy provozního ředitele, projektového manažera a provozní, kde se provede zhodnocení uplynulého týdne a zjistí se, jaké úkoly nebyly dosud splněny a vytvoří se plán na další týden (Korbička, 2019).

Kromě pohybu po restauraci, kontroly pracovníků a kvality pokrmů má provozní ředitel za úkol také jednání s dodavateli a provádění úkonů, které zajišťují bezproblémový chod provozu (Korbička, 2019).

Pracovníky provozu hodnotí jak provozní, tak provozní ředitel, jejich hodnocení bývá doplněno příležitostně jednatelem společnosti, který pobočky pravidelně navštěvuje. Ten má spíše poradní hlas. Mezi jeho úkoly prioritně nespadá hodnocení výkonu zaměstnanců, ale především určování dalšího vývoje a směr, kterým se bude společnost ubírat (Korbička, 2019).

Administrativní pracovníci, mezi které patří ekonomický ředitel, vedoucí ekonomického oddělení a personalistka pracují každý samostatně. Faktury, které nachystá vedoucí ekonomického oddělení, jsou následně předány ke sválení ekonomickému řediteli, ten překontroluje jejich správnost a odsouhlasené je pošle do banky. Stejnou kontrolou prochází i vypočtené mzdy pracovníků, které má na starosti personalistka (Korbička, 2019).

Je třeba zmínit, že společnost je specifická v tom, že každý sice má svou určenou náplň práce na dané pozici, ale v případě, že zaměstnanec zrovna dokončil svůj úkol a má čas, jde pomoci kolegům s dokončením jejich povinností. Je snaha, aby zaměstnanci měli přehled i o náplni práce ostatních a v případě potřeby je byli schopni nahradit. Není výjimkou, že i pracovníci managementu jdou vypomocet do kuchyně. Například

i projektový manager ve špičce vypomáhá kolegům na baru, nebo cukrářka v době oběda při velkém množství zákazníků jde na pokladnu (Korbička, 2019).

## **2.3 Analýza zaměstnanců**

Tato část práce se bude zabývat analýzou zaměstnanců společnosti za roky 2013–2017 a to z několika pohledů. Dle počtu zaměstnanců, jejich věkové struktury, pohlaví, vzdělání, rodinného stavu, pracovních pozic, nemocnosti a fluktuace. Dále bude vypočtena produktivita práce z přidané hodnoty, výkonů, též zisk na jednoho zaměstnance a závěrem ještě mzdová produktivita a rentabilita.

### **2.3.1 Odměňování pracovníků**

Ve společnosti Rebio není zaveden mzdový předpis. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě počtu odpracovaných hodin. Jejich mzda se skládá z fixní a variabilní složky, přičemž variabilní složka u většiny pozic činí přibližně 8 % z celkové mzdy. Variabilní složka mzdy je stanovena z toho důvodu, aby v případě, že pracovník nebude náležitě plnit své povinnosti mohla být část peněz ze mzdy stržena. Variabilní složku mzdy tvoří osobní ohodnocení, zákonné příplatky, podíl z dýšek, věnostní prémie, odměny z provozu, podíl na zisku a mimořádné odměny. Dále jsou zaměstnancům poskytnuty benefity v podobě stravenky v hodnotě 100 Kč za odpracovaný den, nákup výrobků a surovin za nákupní ceny a zaměstnanecká sleva na pokrmy v restauraci Rebio (Korbička, 2019).

V následující tabulce jsou vypsány jednotlivé pracovní pozice a k nim je uvedena výše fixní a variabilní složky mzdy.

**Tabulka č. 5: Výše fixní a variabilní mzdy jednotlivých pozic ve společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Korbička, 2019)

Pozice	Fixní složka mzdy	Variabilní složka mzdy
Kuchař	27000	2000
Cukrář	19000	2000
Salátář	17000	2000
Úklid	15000	2000
Pokladní	19000	2000
Řidič	26000	2000
Provozní	26000	2000
Projektový manager	28000	2000
Personalistka	30000	2000
Účetní	31000	2000
Ředitel / statutární orgán	40000	—

### 2.3.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců mezi jednotlivými lety kolísal až na období mezi roky 2015 a 2016, kdy se počet pracovníků ustálil na 45. K nejvyššímu nárustu došlo mezi roky 2013 až 2014, kdy došlo k zvýšení počtu zaměstnanců téměř o čtvrtinu. Celkový trend byl rostoucí, kdy mezi lety 2013-2017 došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců celkem o 53 %. Vývoj počtu zaměstnanců vyjadřuje tabulka č. 6 (Korbička, 2019).

**Tabulka č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Korbička, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	32	39	45	45	49
Změna v %	—	22 %	15 %	0 %	9 %

### 2.3.3 Vývoj počtu zaměstnanců dle pohlaví a věku

Vývoj poměru pohlaví v jednotlivých věkových skupinách v letech 2013 až 2017 je vyjádřen v následující tabulce č. 7.

**Tabulka č. 7: Pohlaví zaměstnanců společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Korbička, 2019)

Věková struktura	2013	2014	2015	2016	2017	průměrné % zastoupení mužů a žen v dané věkové kategorii
19-25 let muži	3	2	2	1	0	20
19-25 let ženy	7	6	6	7	6	80
26-35 let muži	3	6	8	9	5	45
26-35 let ženy	4	7	9	6	12	55
36-45 let muži	3	3	4	4	6	32
36-45 let ženy	8	9	8	9	8	68
46-55 let muži	1	0	0	0	0	5
46-55 let ženy	2	2	4	5	5	95
56-65 let muži	1	2	2	2	2	45
56-65 let ženy	0	2	2	2	5	55
Σ mužů	11	13	16	16	13	–
Σ žen	21	26	29	29	36	
% mužů	34	33	36	36	27	–
% žen	66	67	64	64	73	

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že ve všech sledovaných letech pracuje ve společnosti vyšší počet žen než mužů. Minima % zastoupení mužů bylo dosaženo roku 2017, kdy tvořili pouze 27 % z celku. Za sledované období měli muži ve společnosti nejvyšší % zastoupení roku 2013, kdy tvořili 34 % ze všech zaměstnanců společnosti.

Z posledního sloupce tabulky je zřejmé, že průměrné nejvyšší procentní zastoupení pracovníků mužského pohlaví je ve věku od 26 do 35 let a od 56 do 65 let a to shodně 45 %. Naopak v průměru nejméně jich bylo za sledované roky ve stáří od 46 do 55 let a to pouhých 5 %.

**Tabulka č. 8: Věková struktura zaměstnanců společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Korbička, 2019)

Věk zaměstnanců	2013	2014	2015	2016	2017
19-25	31 %	21 %	18 %	18 %	12 %
26-35	22 %	33 %	38 %	33 %	35 %
36-45	34 %	31 %	27 %	29 %	29 %
46-55	9 %	5 %	9 %	11 %	10 %
56-65	3 %	10 %	9 %	9 %	14 %

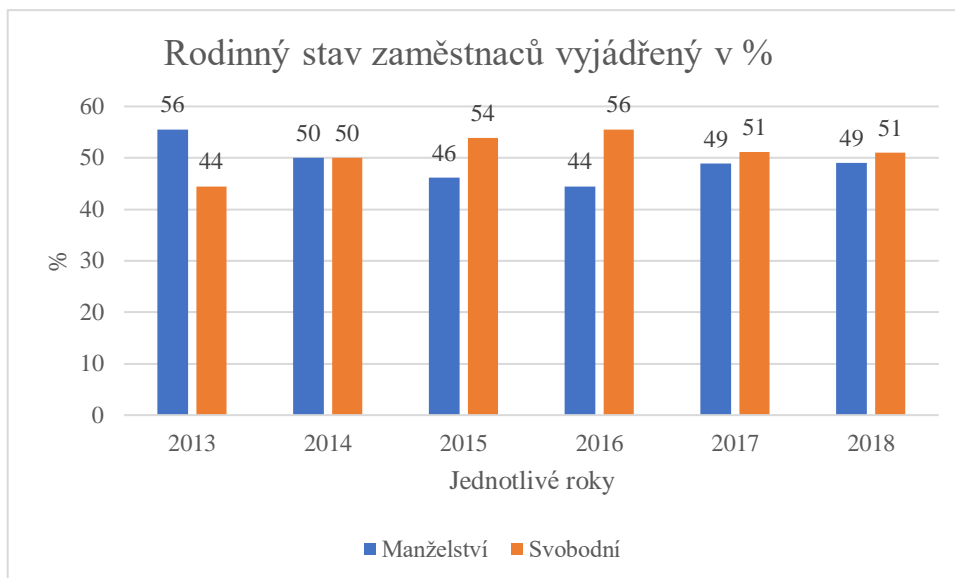
Přibližně polovina zaměstnanců nastoupila mezi lety 2004-2010, a pro společnost i nadále pracují, což vysvětluje fakt, který vyplývá z uvedených dat a to ten, že se zvyšuje průměrný věk zaměstnanců. Konkrétně skupina pracovníků mezi 56 až 65 lety tvořila roku 2013 3 % ze všech zaměstnanců a roku 2017 se tento poměr zvýšil na 14 %. Naopak skupina mezi 19–25 lety zaznamenala úbytek, a to z počátečních 31 % na 12 % v roce 2017.

#### **2.3.4 Pracovní neschopnost zaměstnanců**

Z dat Českého statistického úřadu vyplývá, že průměrná procenta pracovní neschopnosti se za roky 2013-2016 se v ČR pohybují kolem 3,9 %. Bohužel statistiky po roce 2017 nebyly zveřejněny. Vedení společnosti mi sdělilo, že u nich je toto číslo přibližně na úrovni 4,55 %. To, že je tato hodnota oproti celorepublikovému průměru vyšší, je způsobeno především tím, že zaměstnanci jsou v přímém kontaktu s jídlem a management si zakládá na tom, aby chodili do práce zdraví (Český statistický úřad, 2019, Korbička, 2019).

#### **2.3.5 Rodinný stav**

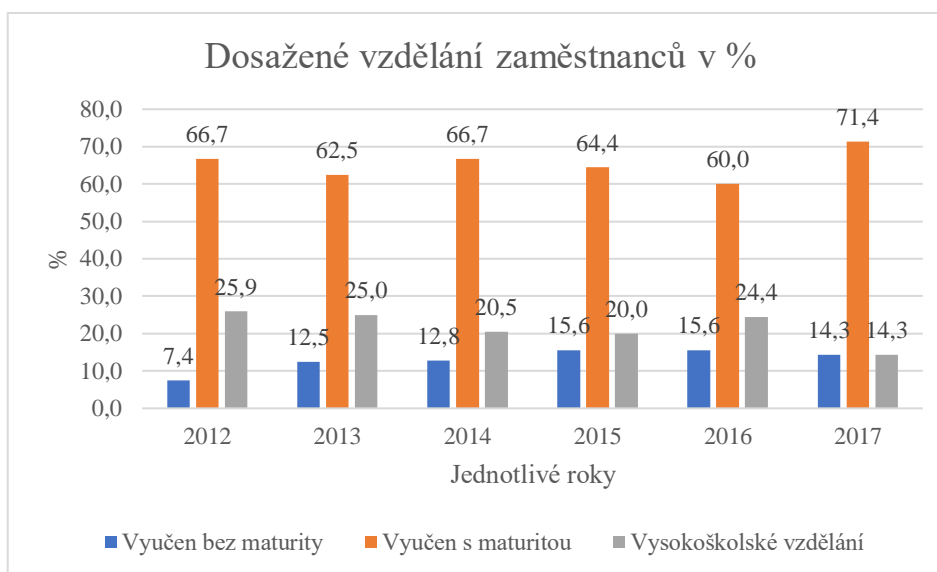
Z grafu č. 1 je patrné, že za sledované období od roku 2013 do roku 2017 byl poměr mezi svobodnými zaměstnanci a těmi v manželství přibližně vyrovnaný.



**Graf č. 1: Rodinný stav zaměstnanců společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Korbička, 2019)

### 2.3.6 Dosažené vzdělání

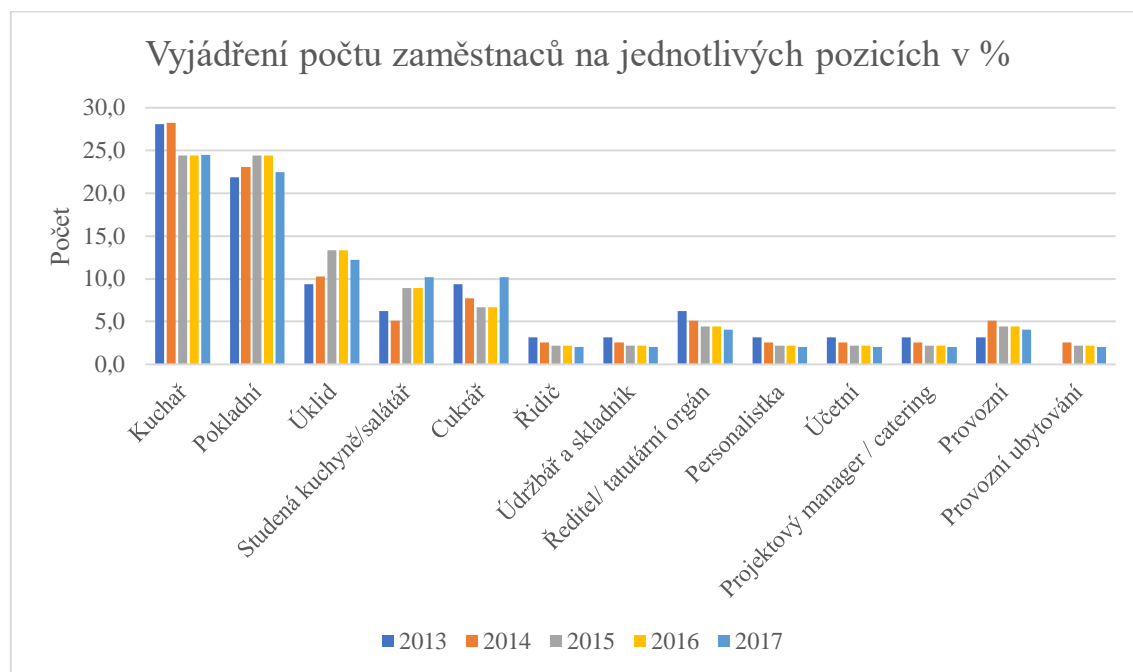
Z grafu č. 2, který vyjadřuje dosažené vzdělání zaměstnanců, je jasné patrné, že nejvyšší počet zaměstnanců společnosti dosáhl vzdělání vyučen nebo vyučen s maturitou. Pracovníci s vysokoškolským vzděláním oproti těmto dvěma skupinám tvoří pouze malou část zaměstnanců. Je to způsobeno především tím, že nejvíc pracovníků Rebia zastává nějakou z dělnických pozic.



**Graf č. 2: Dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Korbička, 2019)

### 2.3.7 Pracovní pozice

Z grafu č. 3 je jasné patrné, a vzhledem k tomu v jaké oblasti provozuje společnost svoji činnost logické, že největší část zaměstnanců je tvořena pracovníky kuchyně, tedy kuchaři, salátáři, cukráři a též pracovníky na pozici pokladní a úklidu. Pozice údržbáře, již byla zrušena a jeho úkoly se rozdělili mezi pracovníky kuchyně. Zaměstnankyně na pozici provozní ubytování je uvedena pouze pro úplnost a nefiguruje v analýzách a návrzích práce, protože jde pro společnost pouze pro okrajovou činnost (Korbička, 2019).



**Graf č. 3: Počet zaměstnanců společnosti na jednotlivých pozicích**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Korbička, 2019)

### 2.3.8 Fluktuace

Fluktuaci lze vyjádřit jako poměr počtu zaměstnanců, kteří ze společnosti odešli za dané období vůči celkovému počtu pracovníků. Pro vyjádření v procentech se tato hodnota vynásobí 100. Společnost bohužel neposkytla data týkající se dané oblasti. Protože jsou pro tuto práci důležitá, jsou v následující tabulce uvedené informace převzaté z jiné bakalářské práce týkající se společnosti Rebio Sun s. r. o., kde byla uvedena za roky 2012–2016 (Mikmeková, 2018).

V České republice se pohybuje fluktuace zaměstnanců okolo 15 %, což je nad doporučenou hodnotou, která je v rozmezí od 5 % do 7 %. Vysoká míra fluktuace bývá spojena s mnoha pro společnost nepříznivými vlivy. Kromě ztráty finančních prostředků, které musí společnost vynaložit na zaučení nových pracovníků riskuje zhoršení své pověsti, únik citlivých informací a know-how. Dále může dojít k tomu, že bude růst nespokojenost stávajících zaměstnanců, mezi které budou rozděleny povinnosti odcházejícího kolegy (VFM, 2014).

**Tabulka č. 9: Vývoj fluktuace zaměstnanců ve společnosti**  
(Zdroj: Mikmeková, 2018)

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	27	32	39	45	45
Ztráta zaměstnanců	2	1	3	1	2
Míra fluktuace (%)	7,41	3,13	7,69	2,22	4,44

Z informací uvedených v tabulce vyplývá, že společnost Rebio má fluktuaci velice nízkou. Ve třech letech dokonce pod doporučenou hranicí. V letech 2012 a 2014 jsou hodnoty lehce nad doporučenou hranicí 7 %, ale ani zdaleka nedosahují celorepublikového průměru, který se pohybuje kolem 15 %.

### **2.3.9 Produktivita práce**

Na produktivitu práce se dá nahlížet z mnoha hledisek. Pro účel této práce byly vypočteny produktivita práce z přidané hodnoty, z výkonů a zisk na jednoho pracovníka. Tyto ukazatele byly spočítány pro sledované období mezi roky 2013-2017. V tabulce č. 11 je pak vyjádřená mzdová produktivita a rentabilita.



**Tabulka č. 10: Ukazatele produktivity práce ve společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti)

	2013		2014		2015		2016		2017	
	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna
Produktivita práce z přidané hodnoty	339,47	–	277,13	-18,36	316,20	14,10	375,09	18,62	496,69	32,42
Produktivita práce z výkonů	988,22	–	846,15	-14,38	834,09	-1,43	916,07	9,83	988,84	7,94
Zisk na jednoho pracovníka	49,53	–	7,79	-84,26	30,53	291,71	43,16	41,34	15,80	-63,40

Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty vyjadřuje poměr mezi přidanou hodnotou a průměrným počtem zaměstnanců, v tomto případě za období jednoho roku. Pomocí poměrového ukazatele produktivity práce z výkonů se dá určit kolik korun z tržeb připadá na jednoho pracovníka. Za sledované období produktivita práce z přidané hodnoty zaznamenala postupný nárůst až na druhý rok, ve kterém byl pokles oproti roku předchozímu o 24 %. Roku 2017 došlo ke zvýšení v porovnání s rokem výchozím a to o 46, 31 %. Produktivita práce z výkonů se držela klesavého trendu až do roku 2016, kdy došlo k obratu a hodnota ukazatele v dalších obdobích už pouze rostla. Mezi lety 2015 až 2016 o 9,83 % a v posledním roce byl nárůst o něco mírnější a to pouze 7, 94 %. Zisk na jednoho pracovníka mezi 1. a 2. rokem ze sledovaného období dramaticky poklesl a to o 84, 26 %. K dalšímu, ale ne již tak výraznému procentuálnímu snížení došlo mezi dvěma posledními lety a to o 63, 4 %. Výrazné zvýšení představoval nárůst ze 7790 tisíc korun zisku na jednoho zaměstnance roku 2014 na 30 530 Kč v roce. Šlo o meziroční procentní nárůst bezmála o 300 %.

**Tabulka č. 11: Ukazatele mzdové produktivity a rentability ve společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti)

	2013		2014		2015		2016		2017	
	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna
Mzdová produktivita	5,66	–	5,09	-10,07	5,29	3,93	5,04	-4,75	3,31	34,2281
Mzdová rentabilita	0,28	–	0,05	-82,14	0,19	280	0,24	24,94	0,05	77,6976

Hodnota ukazatele mzdové produktivity říká, kolik korun z tržeb připadne na jednu korunu mzdových nákladů. V průběhu let se hodnota ukazatele ve společnosti pohybovala mezi 5 a 6 tisíci korun až na poslední rok, kdy dosahovala pouze výše 3310 korun. Ve společnosti došlo k výraznému růstu mzdových nákladů, a to o necelých 79 % oproti roku předchozímu s tím, že počet zaměstnanců vzrostl pouze o 9 %. Mzdová rentabilita je poměrem mezi hospodářským výsledkem za běžnou činnost a mzdovými náklady. Mezi roky 2013 až 2017 došlo k výraznému kolísání tohoto ukazatele v řádech desítek a v případě rozdílu mezi rokem 2014 a 2015 i stovek %.

## 2.4 Strategie společnosti

### Personální strategie

Ze strany vedení společnosti je především snaha nabírat pracovníky s chutí do práce, kteří by se ztotožňovali s filozofií společnosti a byli kreativní a schopni přicházet s novými nápady, které by Rebio posouvaly dál. Není klíčové mít předchozí zkušenosti s podobným typem provozu. Naopak někdy mohou být na škodu. Hlavní je nadšení a chuť do práce (Korbička, 2019).

### Mzdová strategie

Společnost si je vědoma toho, že jejím hlavním kapitálem a nositelem jejích myšlenek jsou právě zaměstnanci. Chtějí, aby cítili, že si váží jejich vynaloženého úsilí a snaží se ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně a poskytnout mu za kvalitně odvedenou práci odpovídající odměnu (Korbička, 2019).

## **2.5 Shrnutí analýzy zaměstnanců a strategie společnosti**

Společnost Rebio se zaměřuje na přípravu kvalitních pokrmů z pečlivě vybraných surovin. Svým zákazníkům poskytuje nejen výběr z velkého množství bezmasých jídel, ze kterých si mohou vybrat ze samoobslužných pultů, ale i připraví pokrm dle přání zákazníka, který by vyhovoval jeho chuti a respektoval případná zdravotní omezení. Postupem let si společnost získala širokou klientelu a z původní jedné pobočky se rozrostla o další tři.

Z analýzy zaměstnanců vyplývá, že většina z nich zastává pozice ve výrobě, zbytek jsou pracovníci managementu a administrativy. S tím také souvisí fakt, že převážná většina všech pracovníků dosáhla vzdělání buď vyučen s maturitou nebo bez ní. S postupem času, jak se Rebio rozrůstalo docházelo i k pozvolnému nárůstu počtu zaměstnanců, a to ve sledovaném období od roku 2013 do roku 2017 o 67 %. Ve společnosti pracuje přibližně polovina zaměstnanců, která nastoupila mezi lety 2004-2010. Tomu odpovídá i nízká míra fluktuace, která se ve sledovaných letech pohybuje maximálně lehce nad doporučenou úrovní 7 %, ale spíše pod ní. Hodnoty ve zkoumaných letech jsou hluboce pod celorepublikovým průměrem 15 %. Většina zaměstnanců jsou ženy, které svým počtem převyšují muže ve všech sledovaných obdobích. Počet, zaměstnanců, kteří jsou svobodní je ve sledovaných letech přibližně totožný s těmi, kteří jsou ve svazku manželském. Všechny ukazatele analýzy produktivity práce zaznamenaly z roku 2013 na rok 2014 pokles, který byl především způsoben uzavřením jedné z poboček po dobu 45 dnů a její rekonstrukcí, v následujících letech hodnoty postupně rostly, i když s určitými výkyvy. Společnost má snahu zaměstnancům vyplácet spravedlivou odměnu za dobře odvedenou práci a též sledovat, aby její výše byla na trhu konkurenceschopná.

## **2.6 Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem hodnocení**

Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným systémem hodnocení byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl rozdán mezi pracovníky kuchyně a pokladní, u kterých v současnosti hodnocení probíhá. Formulář obsahoval 26 otázek, které byly zaškrťovací. U některých odpovědí byla možnost blíže specifikovat a zdůvodnit svou

odpověď. Otázky se týkaly obecných informací o respondentech, jejich vztahu ke společnosti, odměňování, a především stávajícího systému hodnocení. Dotazník je k dispozici v příloze práce.

### **2.6.1 Vyhodnocení dotazníku**

Dotazník obdrželi zaměstnanci společnosti na pozici pokladní a pracovníci kuchyně. Bohužel z celkového množství dotazníků se vrátilo vyplněných pouze 16, tedy 40 % z celkem rozdaných formulářů.

Ze zaměstnanců, kteří formulář vyplnili bylo 63 % žen a 37 % mužů. Mezi dotazovanými bylo největší zastoupení pracovníků ve věku od 19 do 30 let 31 %, zaměstnanci od 30 do 40 a od 40 do 50 měli shodný počet procent a celkem 50 % a nejmenší zastoupení měla kategorie od 50 do 65 a to 19 %. Dle pracovního zařazení byla přesně polovina pracovníků, kteří jsou pokladní a druhá polovina byla složena z pracovníků kuchyně. Dosažené vzdělání vyučení bez maturity mělo 38 % zaměstnanců stejně jako střední školu s maturitou. Vyučení s maturitou a vysokou školu absolvovalo shodně 12 % účastníků dotazníkového šetření. Co se týče délky práce pro společnost Rebio, tak 31 % procent dotazovaných zde pracuje mezi 1-4 roky a stejně tak 8-10 lety. Délka zaměstnání 5-7 let a nad 10 let má shodně 19 %.

Co se týče vztahů na pracovišti, tak 56 % zaměstnanců má s kolegy velmi dobré vztahy a 44 % dobré. S vedením společnosti má velmi dobré vztahy 50 % respondentů, 44 % dobré a zbytek standardní. 80 % pracovníků uvedlo, že jim pracovní prostředí vyhovuje zbytek uvedl, že jim spíše vyhovuje. Na otázku, zda mají pracovníci k dispozici všechny pracovní pomůcky a vybavení, které potřebují, uvedlo 79 % respondentů že ano a zbytek, že spíše ano. Všichni dotazovaní uvedli na otázku, jestli se ztotožňují s filozofií společnosti odpověď ano, nebo spíše ano.

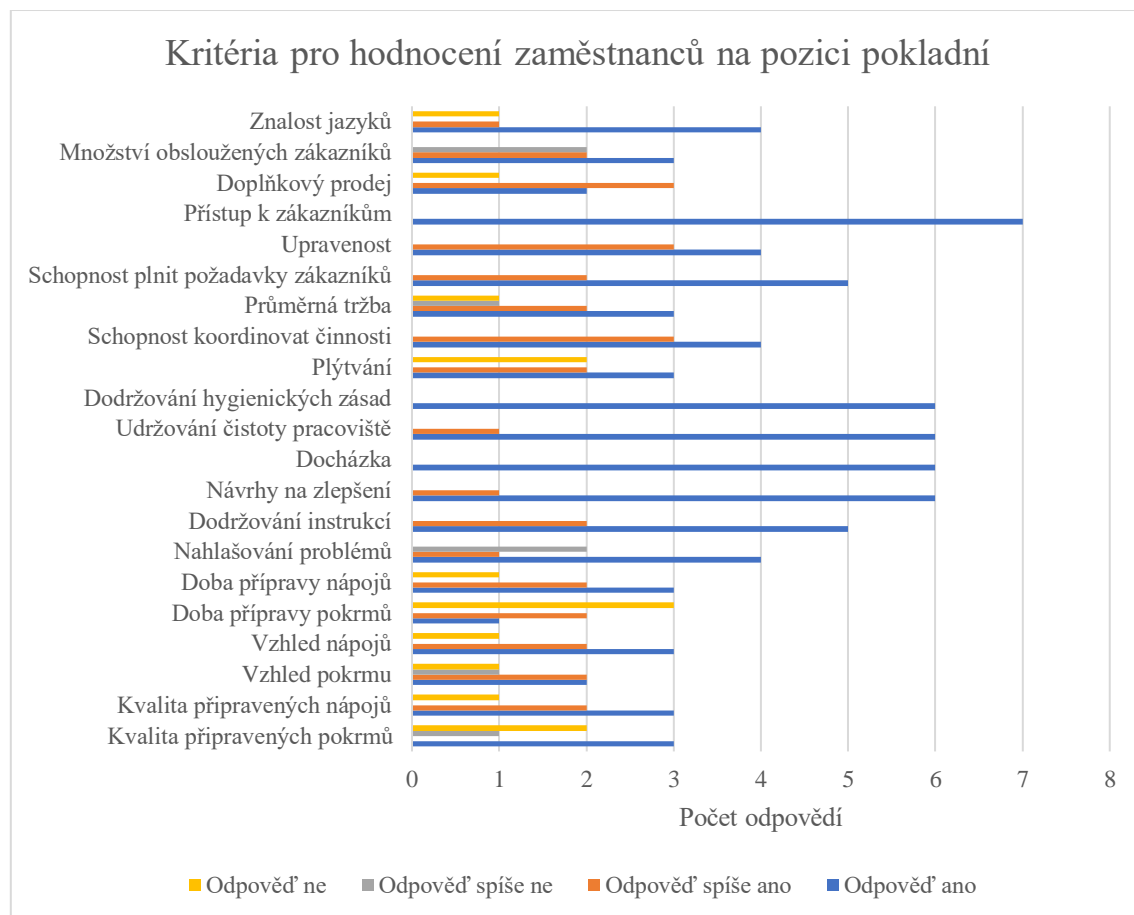
46,67 dotazovaných uvedlo, že jim vyhovuje stávající systém hodnocení. Zbytek uvedl, že spíše ano. 40 % respondentů má pocit, že se má možnost ke svému hodnocení dostatečně vyjádřit a je brán v potaz jejich názor, zbylých 60 % odpovědělo na tuto otázku spíše ano. Z účastníků dotazníkového šetření je nadpoloviční většina názoru, že hledá s hodnotitelem společně cesty, které by vedly k nápravě situace, 29 % se domnívá, že tomu tak spíše je a 7 % respondentů si myslí, že tomu tak spíše není. Tento názor byl

pouze ojedinělý. Měla ho pracovnice na pozici pokladní ve věku od 19 do 30 let, která pracuje pro společnost mezi 8 a 10 lety. 43 % se domnívá, že při jejich hodnocení byly v minulosti brány v potaz faktory, které nemohou ovlivnit. Bohužel ovšem neuvedli, o co se jednalo. Zbýlých 57 % je názoru, že tyto faktory při jejich hodnocení nehrály roli. Všichni pracovníci odpověděli na otázku, zda je hodnocení posouvá a motivuje k další práci, že ano, nebo spíše ano. Stejná odpověď, tedy ano nebo spíše ano byla na otázku, zda jsou pracovníci pochváleni v případě dobře odvedené práce. 19 % dotazovaných si myslí, že jim kolegové pochvalu přejí, 75 % se domnívá, že spíše ano a 6 %, že spíše ne. Pokud dojde k pochybení, tak 31 % pracovníku uvedlo, že je tato situace s nimi řešena před kolektivem, ostatních 69 % napsalo, že nikoliv. Ti, kteří uvedli, že je situace řešena přede všemi byli především pracovníci kuchyně, šlo o všechny věkové kategorie napříč škálou, jak o muže, tak o ženy. Přes 50 % respondentů odpovědělo, že o svém hodnocení přímým nadřízeným dopředu neví.

Na otázky, zda se domnívají, že jim v minulosti nebyla vyplacena variabilní složka mzdy, a přitom na ni měli nárok uvedlo 80 % respondentů, že k tomu nedošlo. Tohoto názoru byli pracovníci napříč všemi věkovými skupinami, větší procento z nich byly pokladní a ženy. Zbýlých 20 % napsalo, že k takovéto situaci spíše nedošlo. Zbytek uvedl, že spíše ne. 44 % respondentů se domnívá, že jejich mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu, polovina si myslí, že spíše ano, 6 % se domnívá, že jejich mzda spíše neodpovídá jejich pracovnímu výkonu. O kurz anglického jazyka by stálo 81 % tázaných. 19 % procent respondentů o něj zájem spíše nemá. 33 % tázaných vidí vazbu mezi hodnocením pracovního výkonu a velikostí variabilní složky mzdy. Přes 50 % zaměstnanců účastnících se dotazníkového šetření si myslí, že spíše ano. A shodně po sedmi procentech získala odpověď spíše ne, a ne. Tyto dvě odpovědi uvedly pracovnice na pozici pokladní obě ve věku mezi 19 a 30 lety. Přesně polovina respondentů je názoru, že by spíše nemělo dojít ke změně hodnocení pracovního výkonu. 7 % se domnívá, že by ke změně dojít nemělo a celkem 43 % účastníků odpovědělo na otázku ano, nebo spíše ano. Jednalo se o respondenty napříč všemi věkovými kategoriemi. Polovina z nich byli pracovníci kuchyně a polovina pokladní. Necelých 70 % těchto odpovědí bylo od žen.

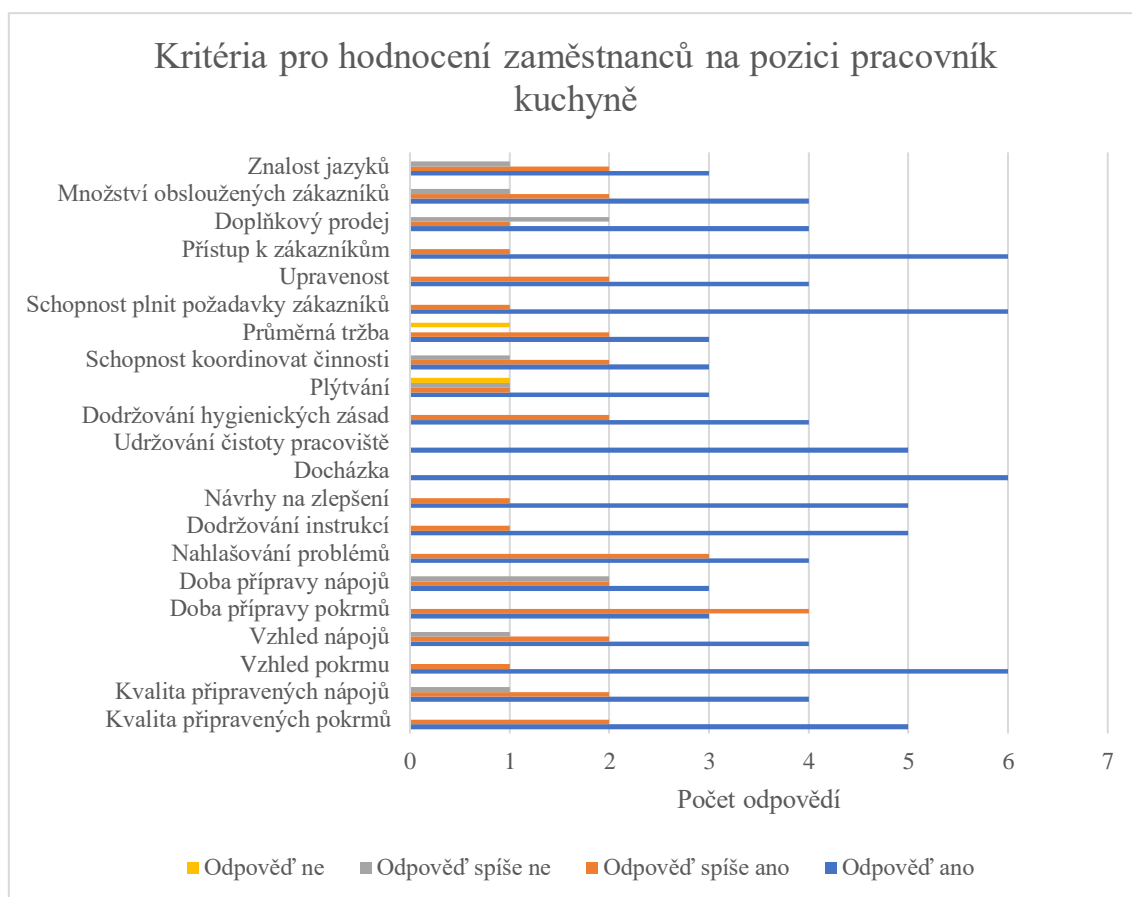
Z pracovníků, kteří dotazník vyplnili a pracují na pozici pokladní si myslí, že kritérii pro hodnocení jejich práce by mělo být především: nahlašování problémů, dodržování instrukcí, udržování čistoty pracoviště, dodržování hygienických zásad, schopnost

koordinovat činnosti, schopnost plnit požadavky zákazníků, upravenost, přístup k zákazníkům a znalost jazyků. Dále bylo zjištěno, že se domnívají, že by jejich výkon měl být především hodnocen jejich přímým nadřízeným a nadřízeným jejich bezprostředního nadřízeného.



**Graf č. 4: Kritéria pro hodnocení pozice pokladní**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovníci kuchyně berou jako nejdůležitější kritéria pro hodnocení jejich výkonu především tyto: kvalitu připravených pokrmů, vzhled pokrmu, dodržování instrukcí, návrhy na zlepšení, docházka, udržování čistoty pracoviště, schopnost plnit požadavky zákazníků a přístup k zákazníkům. Z jejich odpovědí také vyplynulo, že jsou přesvědčení o tom, že jejich výkon by měl hodnotit především jejich přímý nadřízený.



**Graf č. 5: Kritéria pro hodnocení pozice pracovník kuchyně**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.6.2 Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců

Z vyhodnocených dotazníků je zřejmé, že ve společnosti panují dobré vztahy jak mezi pracovníky navzájem, tak i mezi nimi a vedením. Tito lidé se ztotožňují s filozofií společnosti, jsou spokojeni s pracovním prostředím a vyhovuje jim stávající způsob hodnocení jejich práce. Mají pocit, že je při jejich hodnocení brán v potaz i jejich názor a při řešení problémů mají možnost nacházet východiska z nevyhovující situace společně s hodnotitelem. Přes 50 % respondentů se domnívá, že při jejich hodnocení nebyly zohledňovány faktory, které by nemohli ovlivnit. Menší část pracovníků účastnících se dotazníkového šetření se domnívá, že tyto faktory byly zohledněny, ale bohužel blíže nespécifikovali, o co se jednalo. Z šetření je jasné, že hodnocení má na pracovníky dobrý vliv a cítí, že je posouvá dál a motivuje k další práci. V případě pracovního úspěchu jsou zaměstnanci chváleni a drtivá většina z nich má pocit, že jim to kolegové přejí. Pokud

dojde z jejich strany k pochybení, tak v drtivé většině je tato situace řešena mimo kolektiv. Nad padesát procent respondentů uvedlo, že dopředu neví, že proběhne jejich hodnocení přímým nadřízeným. Z vyhodnocených formulářů vyplynulo, že zaměstnanci nemají pocit, že by jim byla strhávána variabilní složka mzdy nezaslouženě. Téměř všichni se shodli na tom, že jejich mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu, pouze 6 % tázaných se přiklánílo k možnosti, že spíše ne. Velký zájem zaměstnanci projevili o kurz angličtiny. Stálo by o něj 81 % respondentů. Jak pracovníci kuchyně, tak pokladní se shodují, že mezi kritéria, podle kterých je hodnocen jejich pracovní výkon by mělo patřit především dodržování instrukcí, přicházení s návrhy na zlepšení, docházka, udržování čistoty pracoviště, schopnost plnit požadavky zákazníků a přístup k zákazníkům. Pracovníci kuchyně uvedli navíc ještě kvalitu připravených pokrmů a vzhled pokrmu. V naprosté většině se zaměstnanci domnívali, že je vazba mezi výsledkem hodnocení pracovního výkonu a velikostí variabilní složky mzdy. Na otázku, zda by mělo dojít ke změně stávajícího systému hodnocení jejich pracovního výkonu většina respondentů odpověděla ne, nebo spíše ne. Pracovníci na obou pozicích jsou především pro to, aby jejich práce byla hodnocena jejich bezprostředním nadřízeným, pracovníci na pozici pokladní ještě navíc uvedli i nadřízeného bezprostředního nadřízeného.

Zaměstnanci měli u některých otázek možnost konkretizovat a upřesnit svoji odpověď. Toho však nevyužili. Pro větší přehlednost je v následující tabulce a grafech ještě k daným otázkám procentuálně vyjádřeno, jaké byly odpovědi respondentů na jednotlivé otázky dotazníkového šetření.



**Tabulka č. 12: Odpovědi na otázky v dotazníku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka	Odpovědi (v %]			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Vyhovuje Vám pracovní prostředí?	80 %	20 %		
Máte k dispozici všechny pomůcky a vybavení, které potřebujete?	79 %	21 %		
Ztotožňujete se s filozofií společnosti?	67 %	33 %		
Vyhovuje Vám stávající způsob hodnocení?	53 %	47 %		
Máte pocit, že při hodnocení, které probíhá, máte možnost dostatečně se vyjádřit a je váš názor brán v potaz?	40 %	60 %		
Máte pocit, že při Vašem hodnocení hledáte společně cesty s hodnotitelem, které by vedly k nápravě situace?	64 %	29 %	7 %	
Domníváte se, že při Vašem hodnocení byly někdy brány v potaz nějaké faktory, které jste nemohl/a ovlivnit?	43 %			57 %
Máte po hodnocení pocit, že Vás posouvá a motivuje k další práci?	40 %	60 %		
Máte pocit, že jste pochválen/a v případě dobře odvedené práce?	75 %	25 %		
Pokud jste pochválen/a, máte pocit, že Vám to kolegové přejí?	19 %	75 %	6 %	
V případě, že dojde z Vaší strany k nějakému pochybení, je to s Vámi řešeno před ostatními zaměstnanci?	31 %			69 %
Víte dopředu, že proběhne Vaše hodnocení přímým nadřízeným?	44 %			56 %
Máte pocit, že Vám někdy nebyla vyplacena variabilní složka mzdy neoprávněně?			19 %	81 %
Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?	44 %	50 %	6 %	
Pokud by byl zaveden kurz angličtiny, měl/a byste o něj zájem?	81 %		19 %	
Domníváte se, že je vazba mezi výsledkem hodnocení pracovního výkonu a velikostí variabilní složky mzdy?	33 %	53 %	7 %	7 %
Domníváte se, že by mělo dojít ke změně systému hodnocení pracovního výkonu?	29 %	14 %	50 %	7 %

**Zaměstnanci jsou spokojeni především se:**

- vztahy na pracovišti s kolegy a vedením společnosti,
- filozofií společnosti,
- cítí se motivovaní stávajícím systémem hodnocení,

- z velké většiny vidí vazbu mezi výsledkem hodnocení pracovního výkonu a variabilní složkou své mzdy,
- cítí férové jednání ze strany vedení.

**Body, u kterých by mohlo dojít ke zlepšení dle dotazníku:**

- poskytnutí kurzu angličtiny,
- někteří zaměstnanci, přestože tvoří menšinu se domnívají, že jejich odměna neodpovídá pracovnímu výkonu,
- včasné informování zaměstnance, že proběhne hodnocení jeho pracovního výkonu přímým nadřízeným,
- upravení stávajícího systému hodnocení.

## **2.7 Analýza spokojenosti vedení společnosti se systémem hodnocení**

Při řízeném rozhovoru odpovídalo vedení společnosti Rebio na celkem 18 otázek. Ty byly především zaměřeny na témata týkající se vztahu vedení se zaměstnanci společnosti a také na současný systém hodnocení zaměstnanců.

### **1. Jste spokojen se svými zaměstnanci a jejich prací?**

*„Myslím, že náš tým má dobré jádro a lidé vidí smysl v práci, kterou vykonávají. Dle mého názoru je to poznat i na finálním produktu. Výjimky samozřejmě jsou. Někteří lidé práci zde vidí pouze jako prostředek obživy. Je ovšem pravda, že u některých z nich jsme v minulosti zaznamenali, že se pro naši myšlenku také nadchli.“* (Korbička, 2019)

### **2. Jaké panují vztahy mezi zaměstnanci a vedením?**

*„Jednatel není „kravaťák“, co by se o běžný provoz vůbec nezajímal a jen ze společnosti těžil. S lidmi si povídá o jídle, zajímá se o své zaměstnance a denně objíždí restaurace. Jsme spíše jako rodina. Například jeden z našich kuchařů zde má zaměstnanou i manželku.“* (Korbička, 2019)

### **3. Provádí se nějaké výzkumy mezi zákazníky?**

*„Výzkumy se provádí prostřednictvím studentů, kteří u nás zpracovávají své závěrečné práce. Pokud nás nějaké výsledky zajímají a přijdou nám užitečné, tak je poprosíme, zda by nám svoje data mohli zaslat. Spíše, než že bychom dělali svoje dotazníky, tak*

*komunikujeme se stálými zákazníky během jejich návštěvy a máme od nich zpětnou vazbu.“ (Korbička, 2019)*

#### **4. Jsou zaměstnanci hodnoceni?**

*„Ano. Zaměstnance hodnotí jejich přímý nadřízený. Navíc pan majitel se po restauraci pohybuje každý den a má přehled kdo, co a jak dělá, a také rozhoduje kdo co dostane. Jakou prémie. Třeba pokud se povede cukrářům dobrá buchta, tak mohou dostat jednorázovou prémie. Jde o částku ve výši asi od 100 do 200 Kč. Každý měsíc probíhá hodnocení přímým nadřízeným.“ (Korbička, 2019)*

#### **5. Jak často je hodnocení prováděno?**

*„Zaměstnanec je průběžně hodnocen během své práce. Toto hodnocení probíhá v podstatě každý den a je neformální. Jednou měsíčně se pak setká se svým přímým nadřízeným nebo nadřízeným přímého nadřízeného a proběhne hodnocení jeho práce. Případně se řeší nějaké zjištěné nedostatky. Na základě tohoto hodnocení je pak zaměstnanci vyplacena variabilní složka mzdy. Na tu může mít vliv i hodnocení pana jednatele. Z jeho hodnocení pak mohou vycházet prémie, které zaměstnanec dostane. Variabilní složka mzdy je většinou zaměstnanci vyplacena v plné výši. Nedostává ji ten, kdo nechodí do práce, nebo má nějakou podezřelou absenci, či neplní své povinnosti.“ (Korbička, 2019)*

#### **6. Kdo je hodnocen?**

*„Hodnocení jsou zaměstnanci provozu (kuchaři, pokladní, salátáři, ...). Zaměstnanci sedící v kanceláři ne, řeší se pouze v případě, že by nastal nějaký závažný problém.“ (Korbička, 2019)*

#### **7. Jaká jsou kritéria pro hodnocení zaměstnanců?**

*„U pokladních a zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky je kromě udržování čistoty a kvality připravovaných nápojů hodnocen i přístup k zákazníkovi, ten je po nás klíčový. V určitých intervalech probíhá i forma mystery shoppingu, pokud naši restauraci navštíví známý a podá nám na pokladní reference. U kuchařů je důležitá kvalita připraveného jídla, a to především chuť, zdobení a teplota pokrmu.“ (Korbička, 2019)*

**8. Jakým způsobem je člověk pokárán v případě, že udělá nějakou chybu a něco pokazí (například spálí jídlo, nebo něco rozbije apod.)?**

*„Nikoho vyloženě nekáráme. Snažíme se to nějak přejít. Řeší se závažnější pochybení, která by vrhala špatné světlo na celou restauraci. Hlavně se hlídá, aby byla chyba napravena. V žádném případě nechceme, aby se zaměstnanci cítili ponižováni. Nedostatky při výkonu práce řešíme s dotyčným v klidu a stranou mimo kolektiv. Se zaměstnancem se probere, co udělat, aby to bylo příště lepší.“ (Korbička, 2019)*

**9. Za jakým účelem jsou zaměstnanci hodnoceni?**

*„Především za účelem udržení kvality našich pokrmů. Dalším důvodem je motivace. Zaměstnance se snažíme chválit za jejich úspěchy. Uvědomujeme si, že je potřeba vyjádřit uznání za dobře odvedenou práci. Dalším důvodem je zjištění nedostatků a jejich odbourání.“ (Korbička, 2019)*

**10. Jak probíhá hodnotící rozhovor se zaměstnancem?**

*„Jde o dialog mezi hodnotitelem a hodnoceným. Zaměstnanec je motivovanější, v momentě, kdy je i on součástí celého řešení. Pokud se na celém procesu podílí obě strany, je to výhodné pro všechny. Cílem je motivovat, ne srážet, i když ne na všechny to funguje.“ (Korbička, 2019)*

**11. Jak dlouho je stávající systém hodnocení nastaven?**

*„Asi tři roky.“ (Korbička, 2019)*

**12. Vyvolává pochvala jedince mezi kolegy rivalitu?**

*„Zaměstnanci často pracují ve více lidech, například z důvodu, že hrnce jsou velmi těžké. Pochvala často směřuje na skupinku zaměstnanců jako celek. Pokud dojde k pochvalě jednotlivce, tak mu to druzí přejí.“ (Korbička, 2019)*

**13. Pokud člověk studuje, vychází mu vedení vstříc?**

*„Ano, v případě potřeby si daný zaměstnanec může domluvit směny dle svých časových možností, aby mu nekolidovaly s výukou. Jinak další vzdělávání probíhá i v rámci školení personálu. Naši zaměstnanci chodí zhruba každého půl roku na školení o přípravě kávy, někdy i častěji.“ (Korbička, 2019)*

**14. Je zaměstnancům poskytnut kurz anglického jazyka? Pokud ne, uvažujete o tom?**

*„V minulosti byly snahy. Zaměstnanci měli placeného lektora, který se jim věnoval a měli proplacený čas, který na kurzu strávili. Někteří ovšem nejsou moc na učení a nebaví je posedávat a něco si zapisovat. Nepotřebují to k životu. Pokladní většinou anglicky umí ze školy.“ (Korbička, 2019)*

**15. Máte přehled o taktice hodnocení konkurence?**

*„Jistou představu máme, ale moc to neřešíme. Máme přehled díky zaměstnancům, kteří pracovali u konkurence. Jejich hodnocení probíhá plus mínus obdobně.“ (Korbička, 2019)*

**16. Byla někdy brána při hodnocení zaměstnanců v potaz věc, kterou úplně nemohli ovlivnit?**

*„V minulosti se stalo, že nám brambory přišly příliš mastné a řešilo se to. Nakonec jsme došli k závěru, že to nebyla vina kuchaře, ale šlo o špatnou odrůdu brambor, která příliš vpijela tuk.“ (Korbička, 2019)*

**17. Domníváte se, že by se dalo při hodnocení zaměstnanců něco zlepšit, vést nějaké formuláře a podobně?**

*„Nic konkrétního mě nenapadá. Pokud máme pocit, že kvalita klesá, tak se formuláře používají. Je do nich pak zaznamenána kvalita jídla, zdobení, teplota a podobně.“ (Korbička, 2019)*

**18. Vidíte něco, z čeho si můžete vzít příklad z restaurací rychlého občerstvení?**

*„U těchto typů restaurací je skvělé, že mají nastaveny perfektní postupy. Je zde malá šance na chybu. Každý pohyb je předem nalinkovaný. Vzhledem k tomu, že jde ale o jiný typ provozu, tak se tyto postupy v našem případě nedají dost dobře aplikovat. Jediný prostor pro aplikování těchto postupů by možná byl na grilu v restauraci ve Velkém Špaličku, kde se dělají například palačinky a pizza.“ (Korbička, 2019)*

**Shrnutí řízeného rozhovoru**

Společnost je se svými zaměstnanci spokojena a panují zde dobré vztahy. Systém hodnocení pracovního výkonu má stávající podobu již zhruba tři roky. Hodnocení jsou pracovníci provozu, a to především pracovníci kuchyně a pokladní. U ostatních probíhá hodnocení pouze v případě, že dojde ke zjištění nějakých závažných nedostatků.

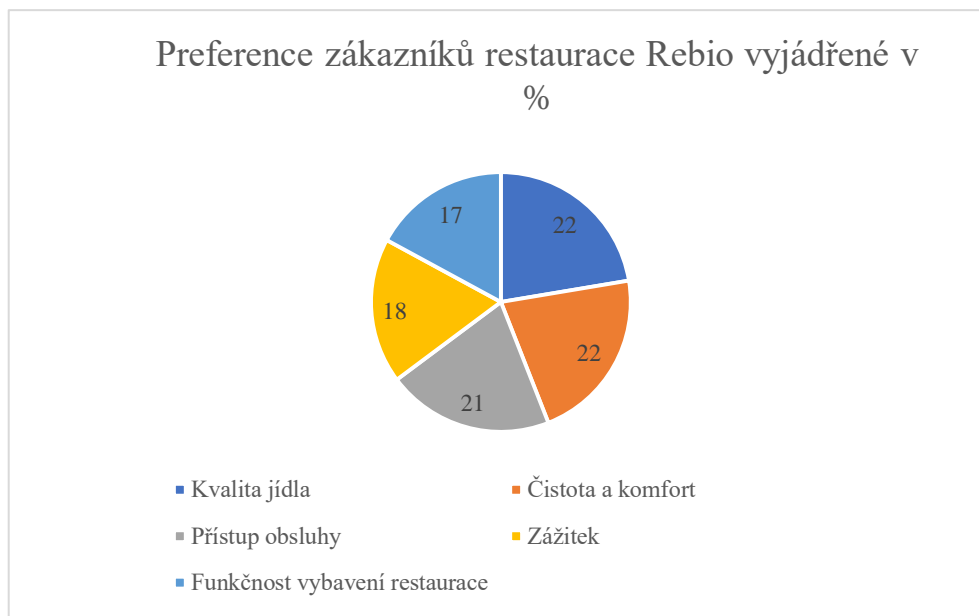
Hodnocení probíhá za běžného provozu, kdy jsou pracovníci hodnoceni svým přímým nadřízeným a panem jednatelem. Jednou měsíčně pracovník absolvuje hodnotící rozhovor se svým přímým nadřízeným. Záznamy z těchto setkání se navedou a nearchivují. Pouze v případě, že dojde k velkému zhoršení kvality pokrmů, tak se začínají vést záznamy, aby došlo k rychlému odbourání problému. Hodnocení pracovníků provozu slouží především k tomu, aby se udržela jejich motivace, kvalita připravovaných pokrmů a aby mohly být odbourány případné nedostatky. Z tohoto hodnocení se vychází i při rozhodování, zda bude pracovníkovi vyplacena variabilní složka jeho mzdy.

## **2.8 Analýza zákaznických faktorů výběru restaurace**

Zákazníkům restaurace Rebio byly rozdány krátké dotazníky, na jejichž základě mělo být zjištěno, zda by restaurace byla zařazena spíše mezi restaurace kategorie 1 nebo 2 ze studie, která byla popsána v teoretické části této práce. Zákazníci měli vypsáno pět kritérií, které byly použity i ve výzkumu v Indii. Stejně jako respondenti e-mailového dotazníkového šetření měli za úkol na stupnici od 1 do 7 určit, jak moc je pro ně dané kritérium při návštěvě restaurace důležité. 1 znamenala, že je pro ně dané kritérium nedůležité a 7 znamenala, že je pro ně velmi důležité. Šlo o kritéria: kvalita jídla, čistota a komfort, přístup obsluhy, zážitek a funkčnost vybavení restaurace. Z celkového počtu 40 dotazníků se vrátilo 29, což tvoří přibližně 73 %. Dotazník je k nahlédnutí v přílohách práce.

### **Výsledky dotazníkového šetření**

Z odpovědí zákazníků vyšlo najevo, že jsou pro ně důležitá kritéria v pořadí: kvalita jídla, čistota a komfort, přístup obsluhy, zážitek, a funkčnost vybavení restaurace. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu. Výsledky neodpovídaly přesně pořadí kritérií restaurace typu 1 ani 2. Pořadím kritérií se odpovědi blížily spíše restauraci typu 1, jak je patrné z následující tabulky. Shodovala se pořadí u tří položek. Pouze v obsazení druhého a třetího místa se lišily. Stejně jako u provedeného výzkumu se ukázalo, že i zde bylo pro zákazníky klíčové především to, jaká je kvalita jídla. Tato položka je na prvním místě jak u restaurace Rebio, tak u restaurací typu 1 a 2 z výzkumu.



**Graf č. 6: Preference zákazníků společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka č. 13: Preference zákazníků společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lahiri, 2015)

Preference zákazníků Rebia	Pořadí kritérií u restaurací prvního typu	Pořadí kritérií u restaurací druhého typu
Kvalita jídla	Kvalita jídla	Kvalita jídla
Čistota a komfort	Zážitek	Funkčnost a vybavení restaurace
Přístup obsluhy	Přístup obsluhy	Čistota a komfort
Zážitek	Čistota a komfort	Přístup obsluhy
Funkčnost a vybavení restaurace	Funkčnost a vybavení restaurace	Zážitek

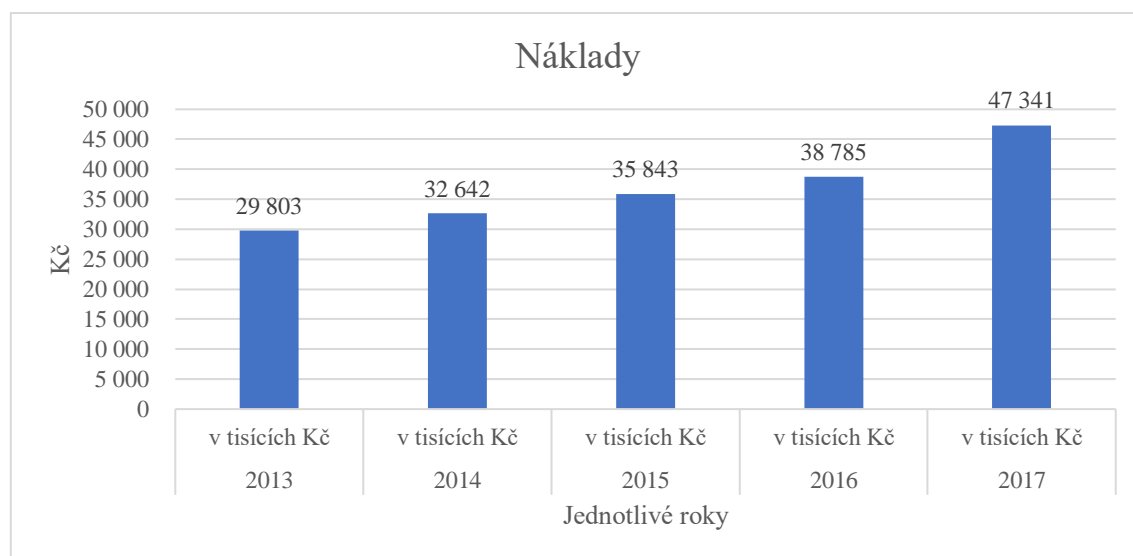
## 2.9 Analýza ekonomické situace společnosti

Tato kapitola je zaměřena na vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření společnosti v letech 2013 až 2017. Všechny informace byly čerpány z výkazů zisku a ztráty za dané roky.

### 2.9.1 Náklady

Z grafu je patrné, že ve sledovaném období od roku 2013 do roku 2017 docházelo k postupnému růstu nákladů. Od roku 2013 do 2017 se zvýšily o 59 %. Mezi roky 2013 až 2014 o 9,5 %, mezi roky 2014 až 2015 o 9,8 %, mezi roky 2015 až 2016 o 8,2 % a mezi roky 2016 až 2017 došlo k nejvyššímu nárůstu a to o 22,1 % což bylo způsobeno především vlivem růstu osobních nákladů oproti roku předchozímu o 8,713 milionu korun. Společnost musela reagovat na nedostatek pracovních sil na trhu práce. Pokud si chtěla své zaměstnance udržet případně přilákat nové, bylo zvýšení nákladů na jejich mzdy nezbytné (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019).

Z celkových nákladů v roce 2017 byla nejvyšší položkou výkonová spotřeba, která tvořila 51 % celkových nákladů. Druhou nejvýznamnější položkou byly mzdové náklady, které tvořily z celku 41,4 %. Mezi velké náklady společnosti patří nájemné prostor. Jde o střed města a jiné atraktivní lokality. Další významnou položkou jsou náklady na suroviny, které společnost nakupuje v bio kvalitě (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019).



**Graf č. 7: Vývoj nákladů společnosti**

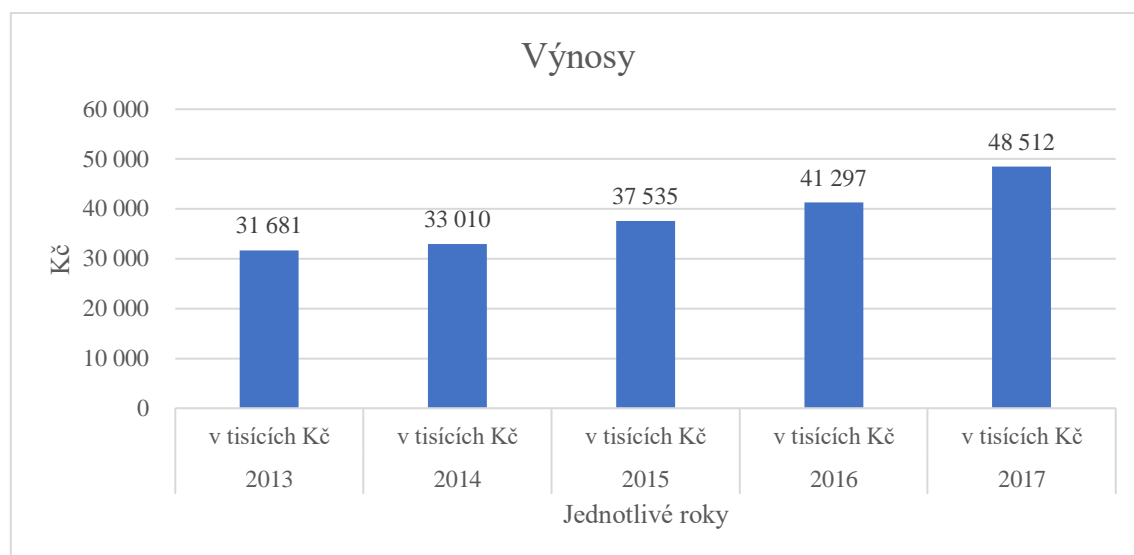
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti)



## 2.9.2 Výnosy

Stejně jako u nákladů, i u výnosů docházelo k jejich postupnému růstu. Jejich výše přibližně kopírovala velikost nákladů. Ty jsou ale každý rok o něco nižší než výnosy. Mezi roky 2013 až 2014 došlo k nárůstu výnosů o 4,2 % v dalších obdobích o 13,7 %, 10 % a nakonec mezi roky 2016 a 2017 byl zaznamenán růst výnosů o 17,47 %. Rozdíl mezi výnosy roku 2013 a 2017 činil 17,5 milionu korun což oproti roku 2013 činí nárůst o 53 % (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019).

Výnosy jsou především tvořeny tržbami z prodeje výrobků a služeb, které z nich například za rok 2017 tvořily 99,88 % (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019).

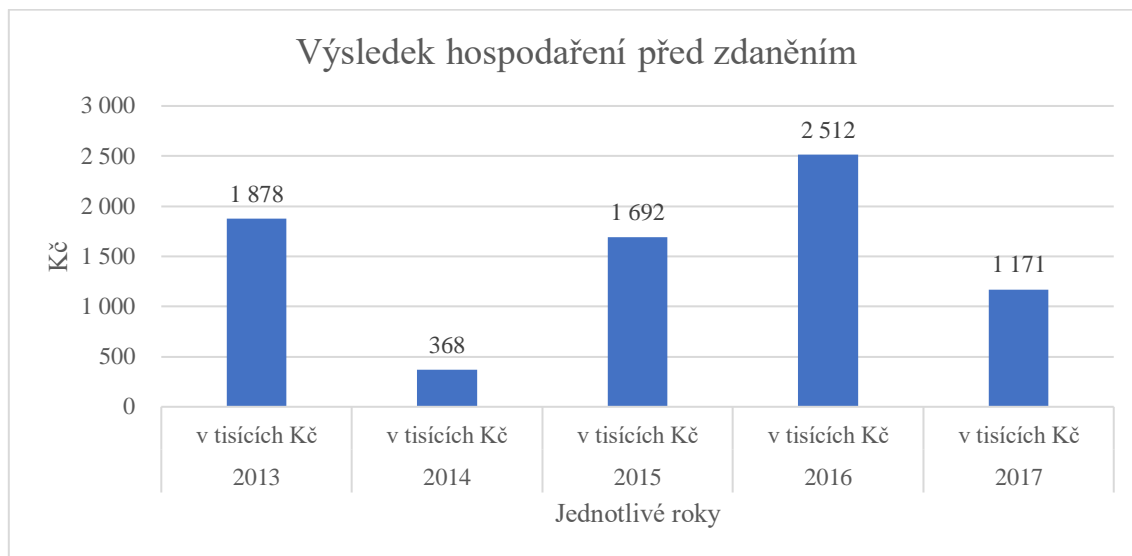


**Graf č. 8: Vývoj výnosů společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti)

## 2.9.3 Výsledek hospodaření před zdaněním

Výsledek hospodaření vypočteme jako rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady za sledované období. Již z předchozích grafů je jasné, že v každém ze sledovaných let vždy výnosy převyšovaly náklady, tedy i výsledek hospodaření byl ve všech letech od roku 2013 do roku 2017 kladný. Oproti roku 2013 byl zaznamenán v roce 2017 velký pokles, a to o 38 %, způsobený především vlivem růstu osobních nákladů. K velkému výkyvu došlo mezi lety 2013 a 2014, kdy byl zaznamenán razantní

pokles výsledku hospodaření. Velký podíl na tom mělo zavření restaurace ve Velkém Špalíčku z důvodu rozšíření této pobočky. Restaurace byla uzavřena 45 dnů. K obratu došlo hned v dalším období, kdy výsledek hospodaření vzrostl o 1,3 milionu korun. Nejvyšší hodnoty za sledované období dosáhl výsledek hospodaření roku 2016 a to 2,5 milionu korun. Mezi lety 2016 a 2017 nastal opět velký pokles, který byl způsoben již výše zmíněným růstem osobních nákladů (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019).



**Graf č. 9: Vývoj výsledku hospodaření společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti)

#### **2.9.4 Shrnutí analýzy ekonomické situace společnosti**

Jak náklady, tak i výnosy ve společnosti zaznamenaly ve sledovaném období rostoucí trend, výnosy každoročně převyšovaly náklady společnosti, proto byl zaznamenán v letech 2013 až 2017 vždy kladný výsledek hospodaření. Jeho nejvyšší pokles byl roku 2014 o 80 %, kdy byla po relativně dlouhé časové období 45 dní uzavřena pobočka ve Velkém Špalíčku, a to z důvodu rozšíření restaurace. O něco menší, ale přesto výrazný propad o 50 % roku 2017 byl způsoben růstem mezd zaměstnanců.

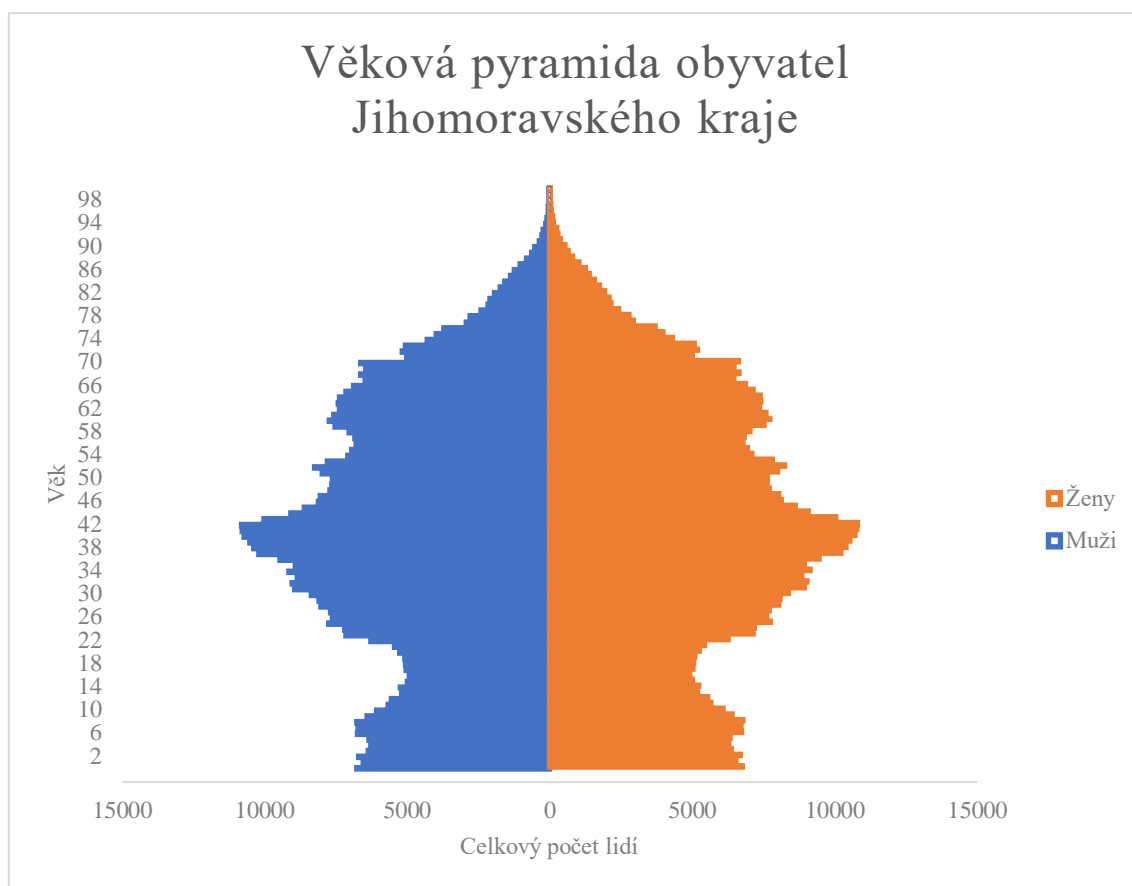
## 2.10 Analýza situace na trhu práce

Tato část je zaměřena na analýzu nezaměstnanosti, mzdové šetření a analýzu pracovní síly.

### 2.10.1 Analýza pracovní síly

**Tabulka č. 14: Věková struktura ČR a Jihomoravského kraje**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

Věková skupina obyvatelstva pro rok 2017	Česká republika		Jihomoravský kraj	
	Absolutní počet (v tis.)	Relativní počet	Absolutní počet (v tis.)	Relativní počet
0 až 14 let	1658	15,66 %	184	15,58 %
15 až 19 let	461	4,35 %	49	4,17 %
20 až 24 let	539	5,09 %	59	5,04 %
25 až 29 let	680	6,42 %	76	6,45 %
30 až 34 let	727	6,87 %	85	7,20 %
35 až 39 let	832	7,86 %	95	8,05 %
40 až 44 let	924	8,73 %	102	8,62 %
45 až 49 let	727	6,87 %	79	6,72 %
50 až 54 let	697	6,59 %	77	6,48 %
55 až 59 let	624	5,90 %	70	5,91 %
60 až 64 let	705	6,66 %	78	6,59 %
65 a více let	2012	19,01 %	227	19,20 %
Celkem	10587	100,00 %	1180	100,00%



**Graf č. 10: Věková pyramida obyvatel Jihomoravského kraje**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

Z tabulky i věkové pyramidy lze na první pohled vyčíst, že průměrný věk obyvatelstva se postupně bude zvyšovat a obyvatelstvo bude jako celek stárnout. Hodnoty v Jihomoravském kraji přibližně kopírují celorepublikový průměr.

**Tabulka č. 15: Struktura obyvatelstva ČR a Jihomoravského kraje na základě dosaženého vzdělání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

Dosažené vzdělání obyvatelstva v roce 2017	Česká republika		Jihomoravský kraj	
	Absolutní počet	Relativní počet pro ČR	Absolutní počet	Relativní počet pro ČR
základní	1206,513	13,51 %	126,297	12,68 %
střední bez maturity	2963,539	33,19 %	321,3529	32,26 %
střední s maturitou	3038,51	34,03 %	322,9946	32,42 %
vysokoškolské	1708,178	19,13 %	223,882	22,47 %
Bez vzdělání a nezjištěno	12,41495	0,14 %	1,644511	0,17 %
Celkem	8929,154	100,00 %	996,171	100,00 %

Dosažené vzdělání obyvatelstva Jihomoravského kraje v procentním vyjádření odpovídá přibližně hodnotám za celou republiku. Pouze procento vysokoškolsky vzdělaných lidí je zde o něco vyšší na úkor skupiny s dosaženým středoškolským vzděláním. Je to způsobeno tím, že v Jihomoravském kraji je množství měst s vysokými školami a především Brno, které je významným univerzitním městem.

## 2.10.2 Mzdové šetření

**Tabulka č. 16: Mzdové šetření - situace na trhu**  
(Vlastní zpracování dle: TREXIMA, 2019, Korbička, 2019)

Pozice ve firmě	Přiřazená klasifikace dle CZ-ISCO	Průměrná mzda dle MPSV (Kč)	Medián dle MPSV (Kč)	3. kvartil dle MPSV(Kč)	Mzda ve firmě (Kč)
Kuchař	Kuchaři (kromě šéfkuchařů), pomocní kuchaři	14535	12855	14760	29000
Cukrář	Kuchaři (kromě šéfkuchařů), pomocní kuchaři	14535	12855	14760	21000
Salátář	Kuchaři (kromě šéfkuchařů), pomocní kuchaři	14535	12855	14760	19000
Pracovník úklidu	Uklízeči a pomocníci v hotelích, admin., průmyslových a jiných objektech	16268	14954	17777	17000
Pokladní	Prodáváci v prodejnách	20678	19740	23860	21000
Řidič	Řidiči osobních a malých dodávkových automobilů, taxikáři	24198	25188	29983	28000
Provozní	Vedoucí provozu stravovacích, ubytovacích a dalších zařízení	22282	17615	25551	28000
Projektový manažer	Odborní pracovníci v administrativě a správě organizace	33404	31146	40316	30000
Personalistka	Odborní pracovníci účetnictví, ekonomiky, personalistiky	30966	28113	35749	32000
Účetní	Odborní pracovníci účetnictví, ekonomiky, personalistiky	30966	28113	35749	33000
Ředitel / Statutární orgán	Řídící pracovníci v oblasti stravovacích služeb	33753	31615	36281	40000

Zdrojem těchto dat byl informační systém o průměrném výdělku. Jde o systém pravidelného monitorování výdělkové úrovně a pracovní doby v České republice. Byly vyhledány hladiny průměrné mzdy, mediánu a 3. kvartilu pro Jihomoravský kraj,

ve kterém společnost působí. Hodnota mediánu a 3. kvartilu je zde uvedena z toho důvodu, že je o něco přesnější než hodnota průměrná, protože ta je více náchylná ke zkreslení vlivem extrémních hodnot. Společnost chce zaměstnávat kvalitní pracovníky, proto by se výše mezd měla pohybovat mezi hodnotou mediánu, a 3. kvartilu. Hodnota mediánu vyjadřuje, že mzdu do jeho výše pobírá 50 % zaměstnanců na dané pracovní pozici. Mzdu vyšší, než je hodnota 3. kvartilu pobírá 25 % zaměstnanců vykonávající danou práci. Portál, z něhož data pochází neposkytoval údaje pro pozice cukrář a salátář, proto bylo srovnání jejich mezd provedeno s údaji jim nejbližšími, a to pro pracovní pozici kuchaře (TREXIMA, 2019).

Ze zveřejněných údajů je zřejmé, že u většiny zkoumaných pozic jsou ve společnosti Rebio nastaveny mzdy v konkurenceschopné výši. Dokonce u pozic kuchař, cukrář, salátář, provozní a ředitel se pohybují nad úrovní třetího kvartilu. Tito lidé berou objektivně více, než 75 % pracovníků ve stejném pracovním zařazení. Následující mzdy jsou nad úrovní mediánu, a to úklidu o 2046 Kč, pokladní o 1260 Kč, řidiče o 2812 Kč, personalistky o 3887 Kč a účetní o 4887 Kč. Naopak dle tohoto měřítka je podhodnocena pozice projektového manažera o 1146 Kč (TREXIMA, 2019, Korbička, 2019).

**Tabulka č. 17: Mzdové šetření - porovnání s konkurencí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019, LMC, 2019, Korbička, 2019)

Pozice ve firmě	Medián mzda konkurence (Kč)	Průměrná mzda konkurence (Kč)	Mzda ve firmě
Kuchař	29341	31500	29000
Cukrář	19000	18710	21000
Salátář	19000	18710	19000
Pracovník úklidu	16500	16500	17000
Pokladní	21000	21211	21000
Řidič	24000	24650	28000
Provozní	28000	27833	28000
Projektový manažer	31000	33250	30000
Personalistka	28000	26667	32000
Účetní	27500	29293	33000
Ředitel / Statutární orgán	—	—	40000

Z průzkumu personální agentury Grafton Recruitment vyplývá, že s rostoucím počtem nabídek práce klesá ochota Čechů za ní dojíždět. Do práce je ochotna většina cestovat maximálně 30 minut s tím, že pětina účastníků výzkumu cestuje déle (Hovorková, 2018).

Vzhledem k tomu, že všechny pobočky společnosti se nacházejí v Brně, byl jako výchozí bod vybrán jeho střed. Z toho se za půl hodiny cesty, která byla uvedena ve výzkumu, dostaneme pouze na okraje města. Z toho pak vycházel předpoklad, že pokud by chtěli pracovníci restaurace změnit zaměstnavatele, vybírali by z nabídek na území města Brna. Proto podniky zde umístěné jsou brány jako potenciální nový zaměstnavatel pracovníků a mzdy Rebia byly srovnávány s nabídkami práce pro dané pozice ve městě. Je předpoklad, že pokud pracovník ke konkurenci nastoupí, jeho mzda by se z nabízené částky po určité době a zapracování zvýšila, proto by mzdy v Rebiu měly být z důvodu konkurenceschopnosti o něco vyšší. Pro pozici ředitele se bohužel nepodařily najít vhodné pracovní nabídky se zveřejněnou výší nabízené mzdy. Zde zveřejněné údaje vychází z nabídek práce zveřejněných na portálech Práce.cz a stránkách MPSV. Vybraným podnikům byly zaslány e-maily s prosbou o uvedení jejich mezd pro vybrané pracovníky. Nikdo bohužel na zprávu nereagoval. Protože pozice salátáře je velmi specifická a v nabídkách nebyla dohledatelná, srovnávala se mzda s hodnotami na pozici cukráře, ke kterému má z uvedených pozic nejbliže.

Z dohledaných údajů se dá vyčíst, že ve společnosti si přijdou na menší mzdu, než je hodnota mediánu u konkurence kuchaři a projektový manažer. Identické hodnoty se objevily u salátáře, pokladní a provozní. Vyšší mzda, než dosahuje výše mediánu v konkurenčních restauracích je v Rebiu vyplácena cukráři, pracovníku úklidu, řidiči, personalistce a účetní.

**Tabulka č. 18: Mzdové šetření - variabilní složka mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: TREXIMA, 2019, Korbička, 2019)

Pozice	Variabilní složka mzdy dle MPSV	Variabilní složka mzdy ve společnosti
Kuchař	9,85 %	6,90 %
Cukrář	9,85 %	9,52 %
Salátář	9,85 %	10,53 %
Pracovník úklidu	13,78 %	11,76 %
Pokladní	15,99 %	9,52 %
Řidič	21,07 %	7,14 %
Provozní	15,85 %	7,14 %
Projektový manažer	18,85 %	6,67 %
Personalistka	16,09 %	6,25 %
Účetní	16,09 %	6,06 %
Ředitel / Statutární orgán	21,39 %	—

Z tabulky č. 19 je zřejmé, ve společnosti Rebio se hodnota výše variabilní složky mzdy pohybuje ve většině případů u sledovaných pozic níže, než je průměr v Jihomoravském kraji. U salátáře se fakt, že je tato hodnota výše musí brát s rezervou, protože se přesná data pro srovnání z důvodu specifčnosti pozic nepodařilo dohledat a byly použity údaje pro jemu nejbližší pozici, a to kuchaře.

**Tabulka č. 19: Mzdové šetření - zaručená mzda**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: JOB-centrum Ostrava, 2019)

Pozice ve firmě	Zaručená mzda	Odpovídající skupina
Kuchař	16280	3
Cukrář	16280	3
Salátář	16280	3
Pracovník úklidu	13350	1
Pokladní	16280	3
Řidič	17740	2
Provozní	19850	5
Projektový manažer	21900	6
Personalistka	19850	5
Účetní	19850	5
Ředitel / Statutární orgán	26700	8



Výše zaručené mzdy respektuje složitost, zodpovědnost a namáhavost vykonávané práce a je odstupňována do 8 stupňů, přičemž v prvním stupni odpovídá její hodnota výši minimální mzdy. Vyplácením mezd zaměstnavatelem pod úrovní zaručené mzdy je sankcionováno Státním úřadem inspekce práce. Z tohoto pohledu jsou mzdy ve společnosti Rebio zcela v pořádku a pro dané pozice ve všech případech překračují úroveň zaručené mzdy (JOB-centrum Ostrava, 2019).

### 2.10.3 Analýza nezaměstnanosti

**Tabulka č. 20: Vývoj nezaměstnanosti v ČR a Jihomoravském kraji**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
ČR %	7	6,1	5	4	2,9
Jihomoravský kraj %	6,8	6,1	5	3,9	3,3
Jihomoravský kraj CZ-NACE sk. I %	3,57	3,01	3,44	2,81	3,10

Nezaměstnanost v České republice má klesající tendenci. Stejně tak i nezaměstnanost v Jihomoravském kraji, která přibližně kopíruje její průběh a v některých letech jsou shodné. Nejvyšší hodnoty nezaměstnanosti bylo dosaženo roku 2017 a to 7 % v ČR a 6,8 % v Jihomoravském kraji. V každém dalším roce byly hodnoty nižší než v roce předchozím a svého minima dosáhly roku 2017, a to v 2,9 % v České republice a o něco vyšší byla hodnota pro Jihomoravský kraj, a to 3,3 %. Hodnota nezaměstnanosti dle CZ-NACE byla nižší ve všech letech než v České republice a Jihomoravském kraji až na rok 2017, kdy převyšovala celorepublikovou hodnotu (Český statistický úřad, 2019).

**Tabulka č. 21: Nabídka a poptávka po pracovní síle**

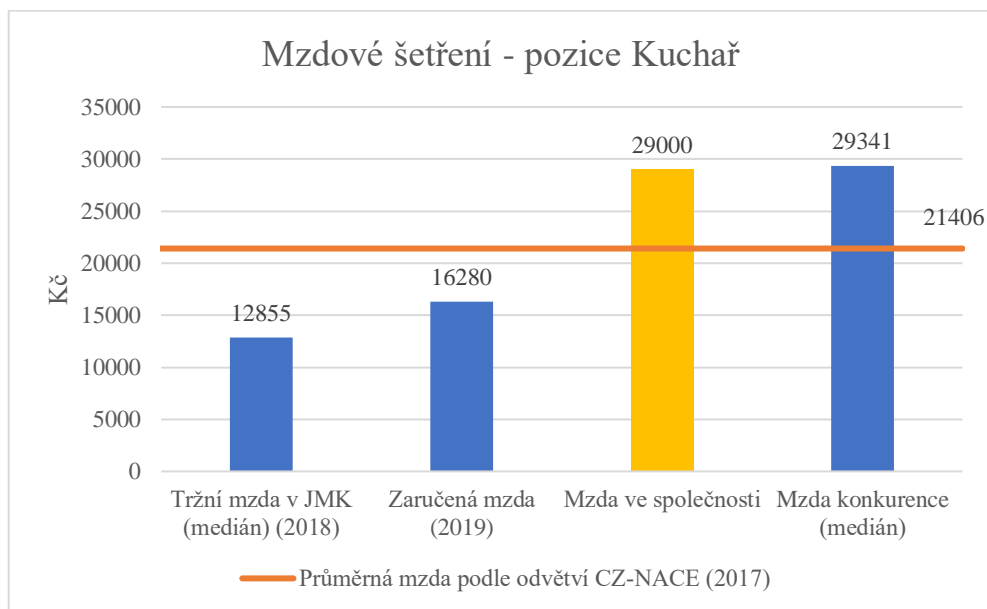
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019)

Pozice ve firmě	Nabídka pracovní síly (uchazeči o zaměstnání)	Poptávka po pracovní síle (volná pracovní místa)
Kuchař	178	632
Cukrář	178	632
Salátář	178	632
Pracovník úklidu	752	361
Pokladní	676	93
Řidič	392	37
Provozní	40	62
Projektový manažer	158	56
Personalistka	34	18
Účetní	34	18
Ředitel / Statutární orgán	9	1

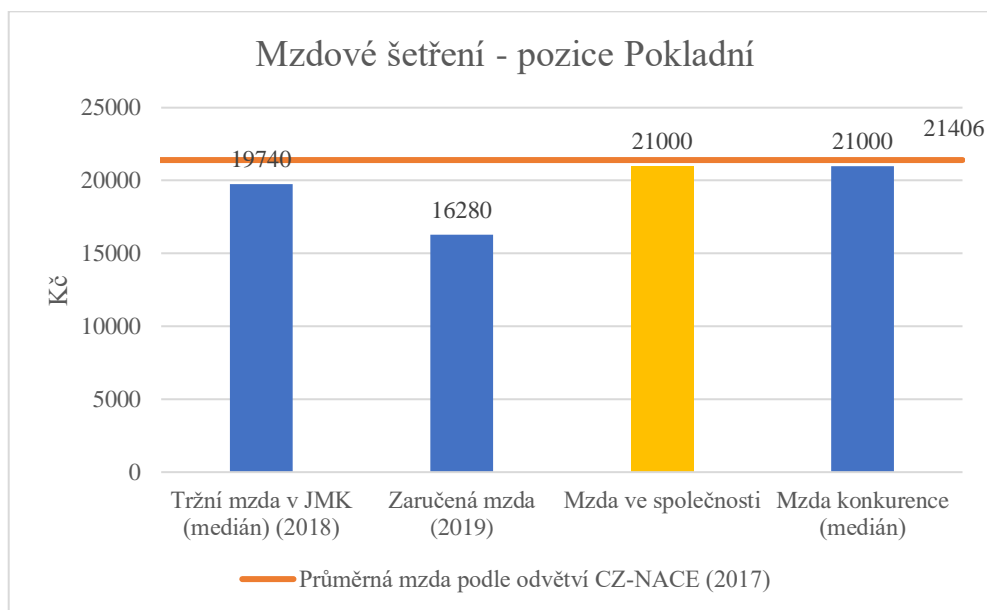
Data v tabulce jsou uvedena pro okres Brno město. Dle statistik vedených Ministerstvem práce a sociálních věcí z března 2019 se dá usoudit, že poptávka po pracovní síle převažuje nad nabídkou u pozic kuchař, cukrář, salátář a provozní. U ostatních pozic převažuje naopak nabídka nad poptávkou. Velký převis nabídky nad poptávkou je pak obzvlášť u pozice pokladní, pracovníka úklidu a řidiče. Vzhledem k nízké nutnosti specializace tato skutečnost není překvapivá, většina lidí bude pro tyto pozice mít dostatečnou kvalifikaci, a tak bude zapadat do vedených statistik. Pro zajištění kontinuity bylo využito již dříve uvedené členění dle klasifikace CZ-ISCO, proto není příliš překvapivý ani převis nabídky nad poptávkou u pozic personalistiky, projektového manažera a účetní – v tomto členění je zahrnuto v příslušných skupinách více pozic. Dalším faktem, který je třeba zohlednit je, že lidé vedení jako uchazeči o danou pozici nemusí být dostatečně kvalifikovaní a schopní práce v dostatečné kvalitě pro společnost. Ačkoli tedy u těchto pozic převyšuje nabídka práce nad poptávkou, z daného souboru lidí je pravděpodobné, že bude jen určité procento opravdu pro společnost vhodné (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019).

#### 2.10.4 Shrnutí analýzy situace na trhu

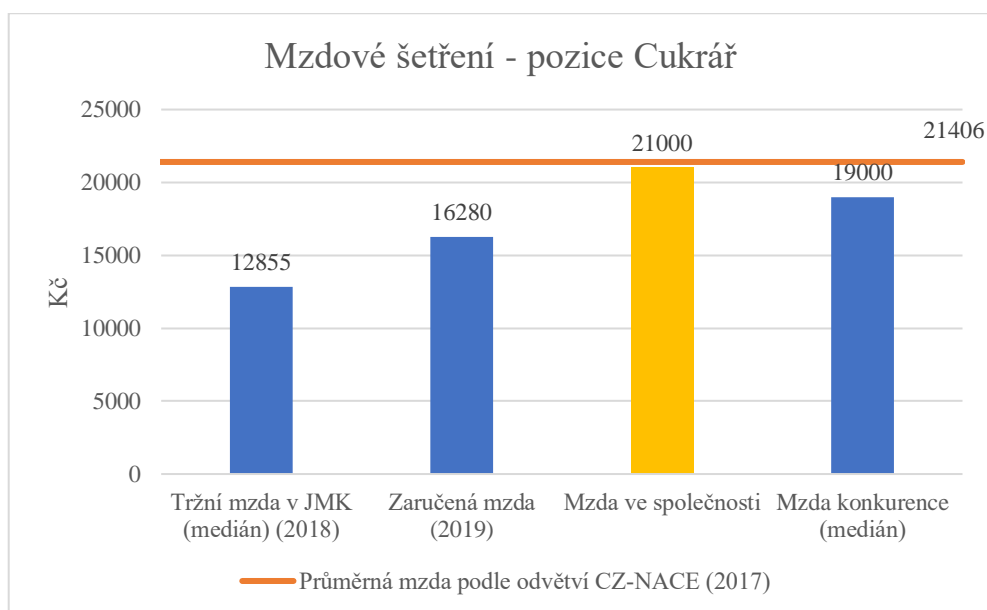
Analýza odhalila skutečnost, že celková nezaměstnanost v průběhu let výrazně klesá a pro zaměstnavatele je stále náročnější najít nové pracovníky na volné pozice v jejich společnosti. Skladba obyvatelstva dle věkového složení naznačuje, že v budoucnu hrozí nedostatek ekonomicky aktivního obyvatelstva a dojde ke zvyšování průměrného věku obyvatel. Dle nalezených dat byl učiněn závěr, že variabilní složka tvoří ze mzdy ve společnosti menší procento, než je tomu v průměru u daných pozic v rámci Jihomoravského kraje. Mzdy ve společnosti jako celku dosahují napříč pozicemi vysoké úrovně. U některých pozic by bylo dobré zvážit mírné navýšení variabilní složky mzdy a tím si více pojistit to, aby daný pracovník neuvažoval o přechodu ke konkurenci. Například kuchaři by si měli polepšit alespoň o 341 korun, aby jejich mzda byla dorovnána s konkurencí. Dále úroveň výše mzdy pokladní je s konkurencí totožná a měla by se drobně zvýšit stejně tak i mzda provozní a salátáře. Mzda projektového manažera je nižší než medián u konkurence i medián tržní mzdy v Jihomoravském kraji. Vyhovující výši mzdy pobírá dle zjištěných dat personalistka, pracovník úklidu, ředitel / statutární orgán a řidič, účetní a cukrář. Pro úplnost je třeba ještě zmínit, že jak se předpokládalo, dle grafického znázornění na všech pozicích pracovníci pobírají mzdu vyšší než zaručenou.



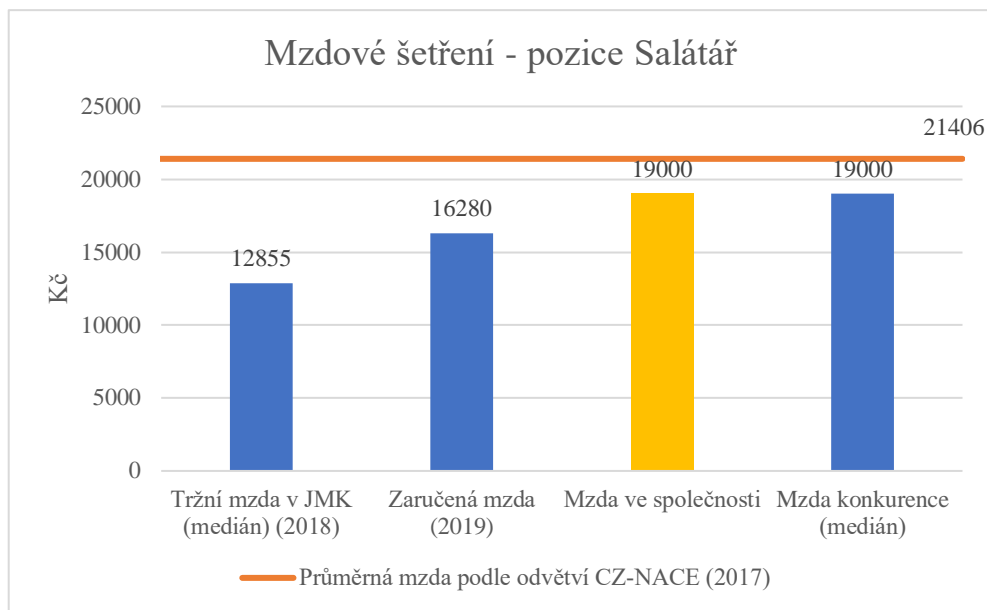
**Graf č. 11: Mzdové šetření pozice Kuchař**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz)



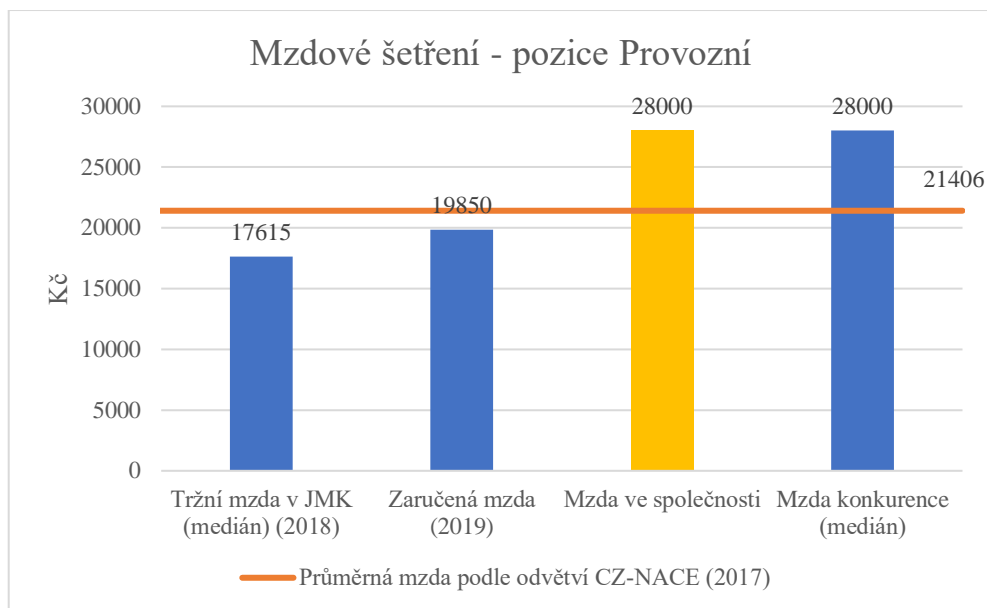
**Graf č. 12: Mzdové šetření pozice Pokladní**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz)



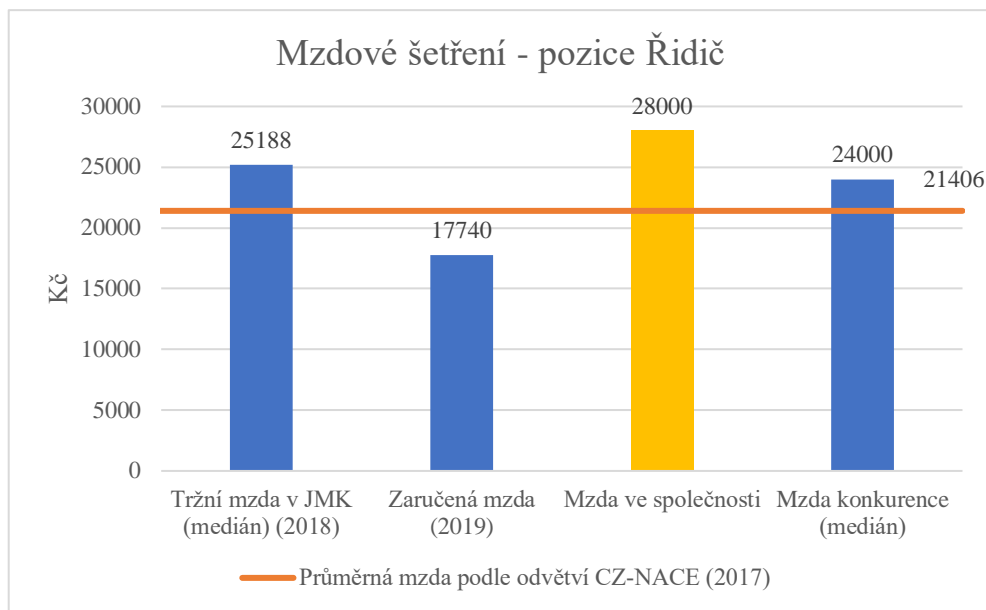
**Graf č. 13: Mzdové šetření pozice Cukrář**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz)



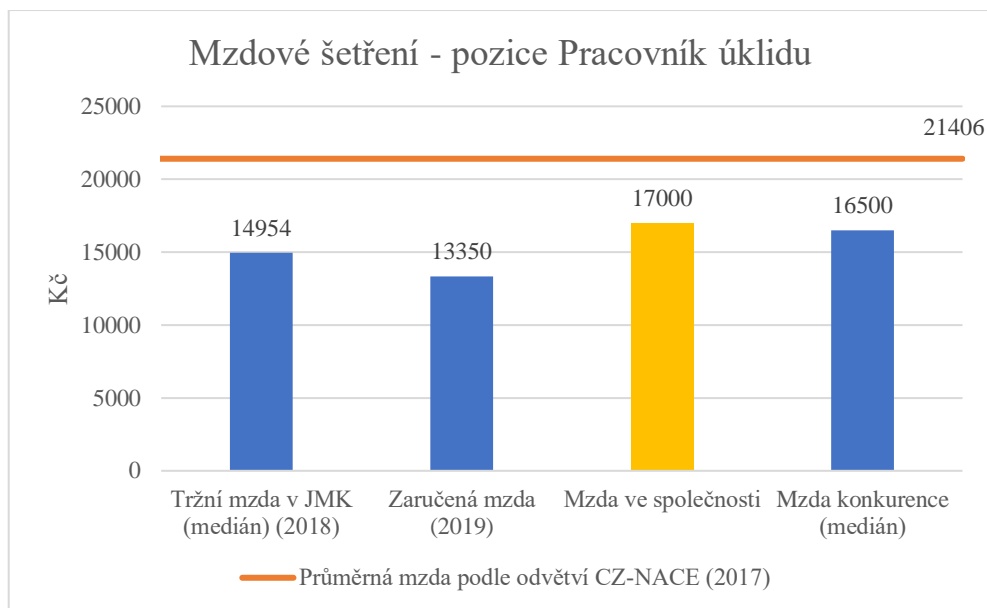
**Graf č. 14: Mzdové šetření pozice Salátář**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz)



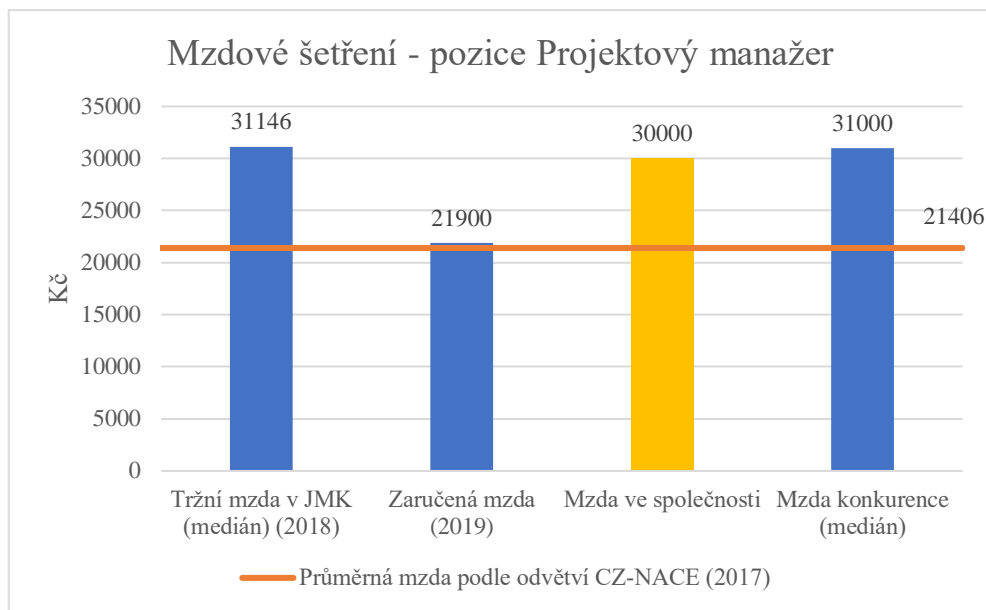
**Graf č. 15: Mzdové šetření pozice Provozní**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz)



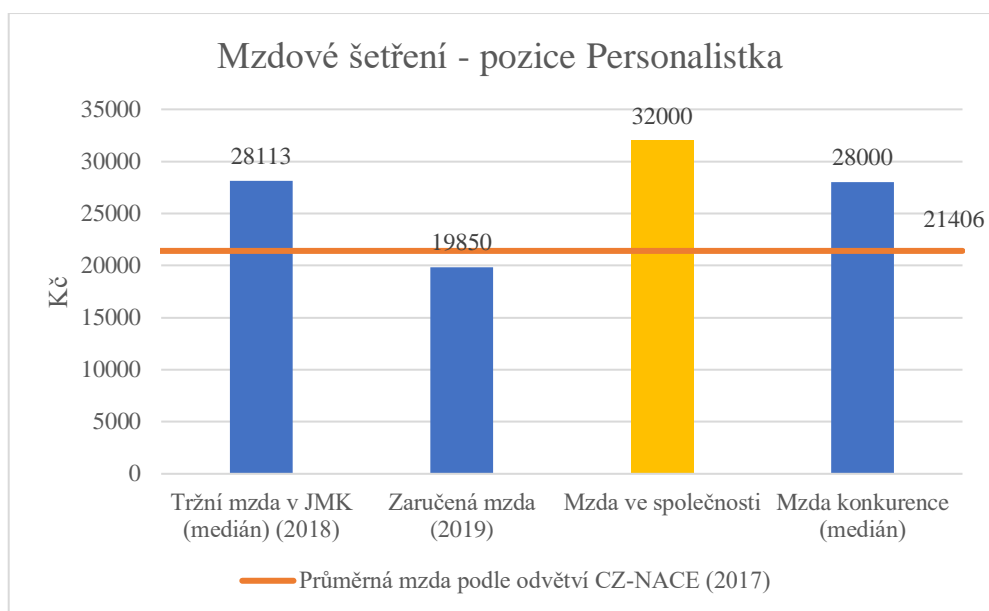
**Graf č. 16: Mzdové šetření pozice Řidič**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz)



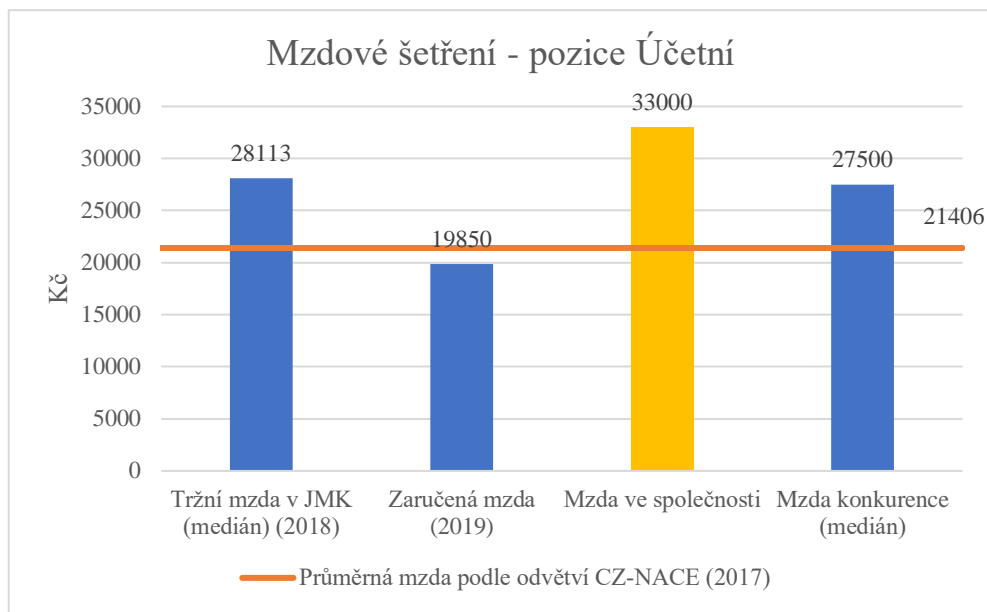
**Graf č. 17: Mzdové šetření pozice Pracovník úklidu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz)



**Graf č. 18: Mzdové šetření pozice Projektový manažer**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz)



**Graf č. 19: Mzdové šetření pozice Personalistka**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz)



**Graf č. 20: Mzdové šetření pozice Účetní**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedených analýz)

## 2.11 Shrnutí analytické části práce

Z části analýzy zaměstnanců vyplynulo, že většina z pracovníků společnosti pracuje ve výrobě, zbytek je tvořen pracovníky managementu administrativy. S postupným růstem společnosti docházelo během let i k nárůstu počtu jejich zaměstnanců. Velké množství z pracovníků společnosti tvoří ti, kteří zde nastupovali v jejích začátcích. Tito zaměstnanci tvoří zhruba polovinu. S tím souvisí i nízká míra fluktuace, která je ve společnosti během let zaznamenána. Ukazatele produktivity práce až na drobné výkyvy postupně rostly. Jediným výrazný pokles byl zaznamenán roku 2004. Vliv na něj mělo uzavření jedné z poboček na 45 dnů.

Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vyplynulo, že jsou v práci velmi spokojeni se vztahy, které zde panují mezi pracovníky navzájem i mezi nimi a vedením společnosti. Ztotožňují se s filozofií společnosti a cítí, že je s nimi jednáno férově. Z odpovědí vyšlo najevo, že zaměstnanci projevují velký zájem o kurzy angličtiny. Někteří zaměstnanci, i když tvořili menšinu projevili názor, že jejich odměna neodpovídá jejich pracovnímu výkonu. Bylo by dobré, aby všichni zaměstnanci byly dopředu upozorněni, že budou hodnoceni, protože v současnosti tomu vždy tak není. Byl vyjádřen i názor, že někteří ze zaměstnanců se domnívají, že by stálo za zvážení dosavadní systém hodnocení upravit.



Z řízeného rozhovoru s vedením společnosti vyšlo najevo, že též vedení společnosti je se svými zaměstnanci spokojeno. Systém hodnocení, je ve své současné podobě používán zhruba tři roky. Hodnoceni jsou především zaměstnanci kuchyně a pokladní, a to během výkonu své práce, a jednou měsíčně absolvují hodnotící rozhovor se svým přímým nadřízeným. Od něho se pak odvíjí výše variabilní složky jejich mzdy, která jim bude vyplacena.

Z dotazníkového šetření mezi zákazníky restaurace vyšlo najevo, že při jejich návštěvě jsou pro ně nejdůležitější kvalita jídla. Dále následovala kritéria v pořadí: čistota a komfort, přístup obsluhy, zážitek, a funkčnost vybavení restaurace.

Jak náklady, tak výnosy společnosti ve sledovaných letech rostly přibližně stejným tempem s tím, že výnosy vždy převyšovaly náklady a bylo dosaženo kladného výsledku hospodaření.

Dle analýzy trhu práce nezaměstnanost v průběhu let v České republice výrazně klesá, je stále obtížnější sehnat nové zaměstnance. Společnost svým zaměstnancům vyplácí poměrně vysoké mzdy, pouze u pár pozic by měla zvážit zvýšení.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část práce vychází z přechozích analýz, které byly ve společnosti Rebio provedeny a má za cíl navrhnout změny hodnocení, které by měly též návaznost do systému odměňování zaměstnanců a vedly by k odstranění zjištěných nedostatků, které byly identifikovány pomocí řízeného rozhovoru s vedením společnosti, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a též analýzy situace na trhu práce.

Mezi nedostatky, které byly v rámci analytické části práce identifikovány a měly by být za pomoci zde uvedených návrhů odstraněny patří:

- nedostatečná formálnost stávajícího hodnocení zaměstnanců,
- ne ve všech případech včasné informování zaměstnanců o tom, že proběhne jejich hodnocení,
- nedostatečná výše mzdy na určitých pozicích,
- zaměstnavatelem neposkytnuté jazykové vzdělání, o které zaměstnanci projevují evidentní zájem.

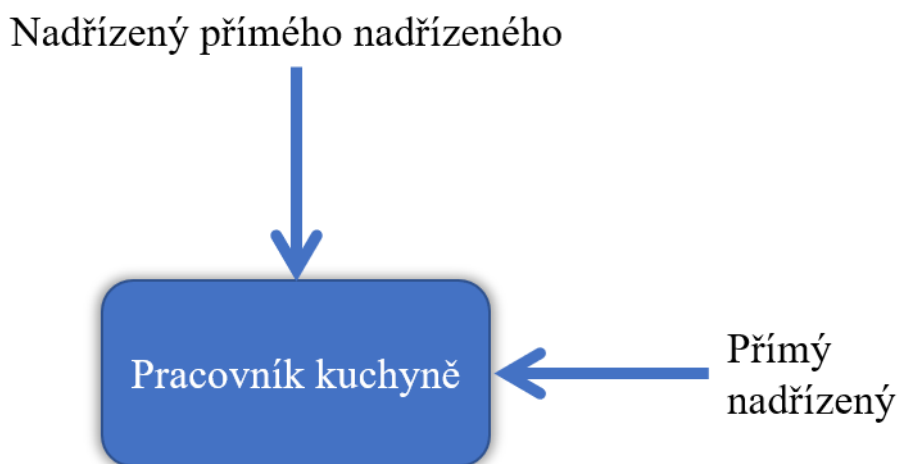
Navrhované změny by měly vést k odbourání identifikovaných nedostatků a vyšší spokojenosti zaměstnanců a vedení společnosti. Na závěr této kapitoly budou vypsány jak celkové náklady změn, tak jejich přínosy a též plánovaný harmonogram změn.

#### **3.1 Návrh vylepšení a doplnění stávajícího systému hodnocení s návazností na výši variabilní složky mzdy a jejím případným navýšením**

Společnost má již zaveden systém hodnocení, který ale není dostatečně formalizovaný. V současnosti probíhá pouze hodnocení pracovníků kuchyně tedy kuchařů, cukrářů, salátářů a dále pokladních. Při tomto hodnocení nejsou využívány žádné formuláře a pracovníkovi je pouze sděleno, jestli s ním byl nadřízený spokojen a zda dostane vyplacenou variabilní složku své mzdy. V rámci této části práce se provede formalizování stávajícího hodnocení pracovníků a bude vytvořen i návrh hodnocení pro další pracovní pozice. Kromě pracovníků kuchyně a pracovníků na pozici pokladních se navrhne systém hodnocení i pro pracovníky úklidu, řidiče a administrativní pracovníky, a to personalistku

a účetní. Nový systém by měl přispět k větší přehlednosti a možnosti vracení se k údajům v minulosti provedených hodnocení v případě určitých nejasností jak ze strany pracovníka, tak i managementu. Hodnoceni budou všichni, vyjma pracovníků managementu, pro které je tento systém navrhován. Na míru úspěšnosti jedince při jeho hodnocení bude dále navázána výše variabilní složky jeho mzdy, kterou obdrží ve své výplatě. U pozic, u kterých bylo v analytické části práce identifikováno, že je výše jejich mzdy oproti konkurenci ve stejné výši nebo nižší bude navýšena variabilní složka mzdy z důvodu, že při současném nedostatku pracovníků na trhu práce hrozí, že by mohli odejít ke konkurenci.

### 3.1.1 Pracovníci kuchyně



Obrázek č. 3: Hodnotitelé pracovníka kuchyně  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Metody hodnocení:** pomocí číselné stupnice a hodnotícího rozhovoru.

**Frekvence hodnocení:** jednou za čtvrt roku.

**Hodnocené pracovní pozice:** kuchař, cukrář, salátář.

**Oblast dopadu hodnocení:** výše vyplacené variabilní složky mzdy.

**Hodnotitelé:** přímý nadřízený, tedy provozní, nadřízený bezprostředně nadřízeného, tedy provozní ředitel a spolupracovníci z kuchyně.

Pracovníci budou hodnoceni svým přímým nadřízeným, kterým je provozní a z důvodu zajištění objektivnosti hodnocení bude přítomen i provozní ředitel, který se také často

pohybuje mezi pracovníky a má přehled o jejich výkonu. Z důvodu, že pracovníci kuchyně spolu úzce spolupracují je zavedeno i hodnocení spolupracovníky.

Kritéria pro hodnocení byla vybrána na základě řízeného rozhovoru s vedením společnosti, vyhodnoceného dotazníku zaměstnanci a vyhodnoceného dotazníku, který byl rozdán zákazníkům.

Celý proces hodnocení bude mít následující podobu. Zaměstnancům bude oznámena změna jejich dosavadního hodnocení a dozví se, v jakých intervalech a jakým způsobem bude hodnocení probíhat. Následně během tří měsíců budou hodnotiteli pozorováni a na konci období budou vyplněny formuláře, které byly vypracovány pro jejich hodnocení.

Tři týdny před koncem čtvrtletí, za které hodnocení probíhá by dotazníky pro vyplnění obdrželi spolupracovníci. Na jejich vyplnění by měli týden času. Následně by se tyto formuláře vybraly a byly by během týdne zpracovány provozní. Ta by dále společně s provozním ředitelem vyplnila dokument, který slouží pro hodnocení daného pracovníka. Týden před datem hodnocení na konci období by pracovníkovi byl sdělen přesný čas a datum jeho hodnocení a byly by mu řečeny zásadní informace, které ze šetření vyplynuly, a to především nedostatky, které byly identifikovány, aby měl čas se na hodnocení připravit a nachystat si návrhy, které by vedly ke zlepšení dosavadního stavu.

Pracovník se dostaví do kanceláře na příslušnou dobu a proběhne rozhovor mezi ním, provozní a ředitelem provozu. Jako osnova rozhovoru budou sloužit vypracované formuláře, které byly vyplněny nadřízenými a spolupracovníky. Společně se projdou jednotlivé body a obě strany se k nim vyjádří. Hodnotitel by si měl i v případě špatného výkonu zaměstnance najít alespoň nějakou maličkost, za kterou může být tento zaměstnanec pochválen a povzbudit ho, aby pracovník nebyl zcela demotivován. V případě vysokého hodnocení by byl pracovník povzbuzen k udržení současného výkonu. U neuspokojivého hodnocení, na které byl pracovník dopředu upozorněn se společně proberou možnosti, jak zjištěný problém napravit. Zaměstnanec se vyjádří k tomu, zda jeho neuspokojivé výsledky nebyly způsobeny nějakým faktorem, který sám nemohl ovlivnit. Pokud by bylo zjištěno, že jeho výkon byl ovlivněn faktorem s ním nesouvisejícím a jím neovlivnitelným, bylo by jeho ohodnocení ve formuláři s náležitou poznámkou opraveno. Následně by bylo zaměstnanci oznámeno jeho celkové hodnocení,

kteřé získá průměrem z dosaženého bodového hodnocení z obou dotazníků a bude mu řečeno, jak si stojí na následující období tří měsíců s vyplacením variabilní složky mzdy. V tabulkách níže je uvedena výše variabilní složky mzdy, která pracovníkovi náleží dle získaného bodového hodnocení. Tržním příplatkem je dorovnána mzda, aby byla dle mzdového šetření v konkurenceschopné výši.

**Tabulka č. 22: Návrh změny variabilní výše mzdy kuchaře**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice kuchař		
Současná výše variabilní složky mzdy	Tržní příplatek	Plná výše variabilní složky mzdy pracovníka
2 000 Kč	500 Kč	2 500 Kč

**Tabulka č. 23: Dopad hodnocení kuchaře na výši variabilní složky mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Body	Výše vyplacené variabilní složky mzdy kuchaře
Interval bodového hodnocení zaměstnance a jeho návaznost na variabilní složku mzdy	<1;2)	2 500 Kč
	<2;3)	2 000 Kč
	<3;4)	1 500 Kč
	<4;5)	bez vyplacení variabilní složky mzdy

**Tabulka č. 24: Návrh změny variabilní výše mzdy cukráře**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice cukrář		
Současná výše variabilní složky mzdy	Tržní příplatek	Plná výše variabilní složky mzdy pracovníka
2 000 Kč	300 Kč	2 300 Kč

**Tabulka č. 25: Dopad hodnocení cukráře na výši variabilní složky mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Body	Výše vyplacené variabilní složky mzdy cukráře
Interval bodového hodnocení zaměstnance a jeho návaznost na variabilní složku mzdy	<1;2)	2 300 Kč
	<2;3)	2 000 Kč
	<3;4)	1 700 Kč
	<4;5)	bez vyplacení variabilní složky mzdy

**Tabulka č. 26: Návrh změny variabilní výše mzdy salátáře**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice salátář		
Současná výše variabilní složky mzdy	Tržní příplatek	Plná výše variabilní složky mzdy pracovníka
2 000 Kč	300 Kč	2 300 Kč

**Tabulka č. 27: Dopad hodnocení salátáře na výši variabilní složky mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Body	Výše vyplacené variabilní složky mzdy salátáře
Interval bodového hodnocení zaměstnance a jeho návaznost na variabilní složku mzdy	<1;2)	2 300 Kč
	<2;3)	2 000 Kč
	<3;4)	1 700 Kč
	<4;5)	bez vyplacení variabilní složky mzdy

U jednotlivých pracovníků je uvedeno, jaká část z jejich variabilní složky mzdy by jim byla vyplácena v případě, že by při svém hodnocení dosáhli výše bodového hodnocení v příslušných intervalech. Na variabilní složku mzdy v dané úrovni by měli nárok po dobu tří měsíců do dalšího hodnocení. Během tohoto čtvrtroku by měli příležitost k odstranění případných nedostatků, aby v budoucnu mohlo být jejich hodnocení, potažmo odměna lepší.

### Formulář pro hodnocení pracovníků kuchyně

Jméno hodnoceného pracovníka:

Datum hodnocení:

Období, za které je pracovník hodnocen:

*Hodnotící škála: 1 – skvělý, 2 – nad očekávání, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – nevyhovující*

Hodnocení	1	2	3	4	5
<b>PRACOVNÍ VÝSLEDKY</b>					
Kvalita pokrmu					
Vzhled pokrmu					
Hospodárnost					
<b>PRACOVNÍ CHOVÁNÍ</b>					
Dodržování instrukcí					
Zacházení se zařízeními					
Ochota přijímat úkoly					
Ohlašování problémů					
Udržování čistoty pracovního prostředí					
Přicházení s novými nápady					
<b>SOCIÁLNÍ CHOVÁNÍ</b>					
Ochota ke spolupráci					
Vztahy se spolupracovníky					
Chování vůči zákazníkům					
<b>DOVEDNOSTI A ZNALOSTI</b>					
Spolehlivost					
Samostatnost					

Součet dosažených bodů:

Průměrná známka:

Zjištěné nedostatky:

Domluvený způsob řešení nedostatků:

Podpis hodnoceného

Podpis hodnotitele

**Obrázek č. 4: Formulář pro hodnocení pracovníků kuchyně vedoucím**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Formulář pro hodnocení pracovníků kuchyně spolupracovníky

Datum hodnocení:

Období, za které je pracovník hodnocen:

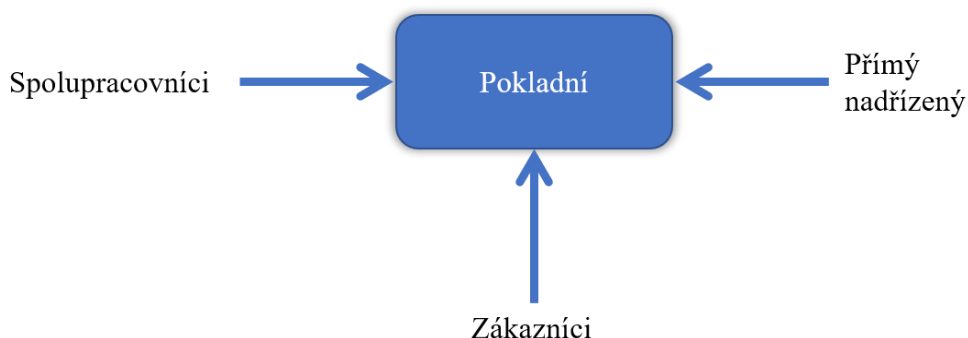
*Hodnoticí škála: 1 – skvělý, 2 – nad očekávání, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – nevyhovující*

Jméno spolupracovníka	Kvalita odvedené práce	Schopnost spolupráce	Chování ke kolegům	Součet bodů
Pracovník 1				
Pracovník 2				
Pracovník 3				
Pracovník 4				
Pracovník 5				
Pracovník 6				
Pracovník 7				
Pracovník 8				
Pracovník 9				
Pracovník 10				
Pracovník 11				
Pracovník 12				
Pracovník 13				
Pracovník 14				
Pracovník 15				
Pracovník 16				
Pracovník 17				
Pracovník 18				

**Obrázek č. 5: Formulář pro hodnocení pracovníků kuchyně spolupracovníky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



### 3.1.2 Pokladní



**Obrázek č. 6: Hodnotitelé pokladní**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Metody hodnocení:** pomocí číselné stupnice a hodnotícího rozhovoru.

**Frekvence hodnocení:** jednou za čtvrt roku.

**Hodnocená pracovní pozice:** pokladní.

**Oblast dopadu:** výše vyplacené variabilní složky mzdy.

**Hodnotitelé:** přímá nadřízená, tedy provozní a zákazníci a spolupracovníci.

Pokladní je pracovníkem, se kterým přichází zákazník nejvíce do styku, proto by jejímu hodnocení měla být věnována mimořádná pozornost. Její špatný výkon může mít na společnost výrazný dopad. Proto jedním z hodnotitelů je právě zákazník. Dále spolupracovníci zaměstnanci na této pozici, tedy ostatní pokladní a provozní, kteří s nimi přijdou nejvíce do styku a mají přehled o jejich pracovních výsledcích, chování a dovednostech. Kritéria pro hodnocení byla stanovena na základě analytické části práce. Celé hodnocení bude probíhat následujícím způsobem. Stejně jako u pracovníků kuchyně zde bude nastavena čtvrtletní frekvence hodnocení. Na začátku období by byl u vstupu do restaurace umístěn box, do něž by zákazníci vložovali vyplněné dotazníky, které by si v pravidelném intervalu vyzvedávala provozní a zpracovávala je. Jméno pokladní, která zákazníka obsluhovala by se zjistilo ze jmenovky na jejím pracovním oděvu. Tyto jmenovky by se musely dokoupit, protože je v současné době pracovníci na pokladně nemají. V dotaznících jsou uvedeny také otázky, které by sloužily pro hodnocení pracovníků úklidu. Jedná se o poslední dvě otázky na čistotu restaurace a odkladového pultu na nádobí.

Tři týdny před ukončením hodnoceného čtvrtletí by provozní rozdala pokladním hodnotící formuláře pro ostatní spolupracovnice. Za týden by se dotazníky vybraly a provozní by zjistila průměr dosažených bodů. Současně s tím by i vyplnila dotazníky určené pro její hodnocení a též by vyhodnotila dotazníky od zákazníků. Týden před hodnocením pokladních by jednotlivým pracovnícím řekla, jak si stojí a sdělila jim přesné datum a čas jejich hodnocení.

Hodnotící rozhovor by probíhal pouze mezi ní a pracovníkem na pozici pokladní. Během tohoto rozhovoru by bylo zaměstnanci sděleno, v čem jsou spatřovány dle výsledků hodnocení jeho silné stránky a na čem je potřeba zapracovat. Pokladní, která měla týden na to promyslet si, jak odbourat zjištěné nedostatky se vyjádří a společně se dohodnou na cestě k nápravě odhalených nedostatků. Pokud by bylo zjištěno při rozhovoru s pracovníkem, že jeho špatné výsledky u některého z hodnocených bodů byly neoprávněné, proběhla by korekce a došlo by k přepočtu celkového hodnocení, které se spočítá jako průměr ze tří dotazníků, které se pracovníka týkají s tím, že u hodnocení zákazníkem budou vynechány při vyhodnocení dotazníku dvě otázky týkající se pracovníků úklidu.

Na základě tohoto průměru by pak pokladní zjistila, jaký bodový interval odpovídá jejímu hodnocení. Na jeho základě by pak po dalšího čtvrt roku dostávala vyplácenou variabilní složku mzdy až do dalšího hodnocení. V následující tabulce je pak ještě vidět, že i u této pozice byla dorovnána výše mzdy pracovníka tržím příplatkem, aby byla dle mzdového šetření o něco výše, než je tomu u konkurence.

**Tabulka č. 28: Návrh změny variabilní výše mzdy pokladní**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice pokladní		
Současná výše variabilní složky mzdy	Tržní příplatek	Plná výše variabilní složky mzdy pracovníka
2 000 Kč	300 Kč	2 300 Kč

**Tabulka č. 29: Dopad hodnocení pokladní na výši variabilní složky mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Body	Výše vyplacené variabilní složky mzdy pokladní
Interval bodového hodnocení zaměstnance a jeho návaznost na variabilní složku mzdy	<1;2)	2 300 Kč
	<2;3)	2 000 Kč
	<3;4)	1 700 Kč
	<4;5)	bez vyplacení variabilní složky mzdy

### Formulář pro hodnocení pokladní

Jméno hodnoceného pracovníka:

Datum hodnocení:

Období, za které je pracovník hodnocen:

*Hodnoticí škála: 1 – skvělý, 2 – nad očekávání, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – nevyhovující*

Hodnocení	1	2	3	4	5
<b>PRACOVNÍ VÝSLEDKY</b>					
Kvalita připravených nápojů					
Manko					
Udržování atraktivnosti výdejového pultu					
Chování vůči zákazníkům					
Reprezentace společnosti					
<b>PRACOVNÍ CHOVÁNÍ</b>					
Dodržování instrukcí					
Zacházení se zařízeními					
Ochota přijímat úkoly					
Ohlašování problémů					
Přicházení s novými nápady					
<b>SOCIÁLNÍ CHOVÁNÍ</b>					
Ochota ke spolupráci					
Vztahy se spolupracovníky					
<b>DOVEDNOSTI A ZNALOSTI</b>					
Spolehlivost					
Samostatnost					
Schopnost komunikace v AJ					

Součet dosažených bodů:

Průměrná známka:

Zjištěné nedostatky:

Domluvený způsob řešení nedostatků:

Podpis hodnoceného

Podpis hodnotitele

**Obrázek č. 7: Formulář pro hodnocení pokladní vedoucím**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Formulář pro hodnocení pokladních spolupracovníky

Datum hodnocení:

Období, za které je pracovník hodnocen:

*Hodnoticí škála: 1 – skvělý, 2 – nad očekávání, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – nevyhovující*

Jméno spolupracovníka	Kvalita odvedené práce	Schopnost spolupráce	Chování ke kolegům	Součet bodů
Pracovník 1				
Pracovník 2				
Pracovník 3				
Pracovník 4				
Pracovník 5				
Pracovník 6				
Pracovník 7				
Pracovník 8				
Pracovník 9				
Pracovník 10				

**Obrázek č. 8: Formulář pro hodnocení pokladních spolupracovníky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Dotazník spokojenosti

Vážená paní, vážený pane,

snažíme se pořád zlepšovat, a proto bychom Vás chtěli poprosit o vyplnění krátkého dotazníku o Vaši zkušenosti s návštěvou restaurace.

Vyplněný dotazník prosím dejte do příslušného boxu u východu.

Vaše odpovědi nám poslouží ke zlepšení úrovně našich služeb.

Děkujeme za Váš čas

- 1) Uveďte prosím datum a přibližný čas vaší návštěvy

\_\_\_\_\_

- 2) Uveďte prosím jméno pokladní, která Vás obsluhovala

\_\_\_\_\_

- 3) Ohodnoťte prosím na škále od 1 do 5 vaši spokojenost s následujícími faktory  
*kde 1 = velmi spokojen/a a 5 = velmi nespokojen/a*

Spokojenost	1	2	3	4	5
Příjemné vystupování pokladní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochota obsluhy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota samoobslužného pultu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota restaurace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota odkladového pultu na nádobí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrázek č. 9: Dotazník spokojenosti se zaměstnanci  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.3 Pracovníci úklidu



Obrázek č. 10: Hodnotitelé pracovníka úklidu  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Metody hodnocení:** pomocí číselné stupnice a hodnotícího rozhovoru.

**Frekvence hodnocení:** jednou za čtyři měsíce.

**Hodnocená pracovní pozice:** pracovník úklidu.

**Oblast dopadu:** výše vyplacené variabilní složky mzdy

**Hodnotitelé:** zákazníci, provozní.

Pracovníci úklidu budou hodnoceni v intervalu jednou za čtyři měsíce pomocí dotazníku, který již byl popsán při hodnocení pozice pokladní. Ten slouží ke zpětné vazbě od zákazníků, kteří pracovníka hodnotí společně s provozní. Kritéria pro hodnocení byla volena dle informací z předchozí analytické části práce. Je v nich zohledněn i fakt, že pracovník úklidu přichází do styku i se zákazníky a měl by na ně dobře působit. To, aby bylo přiřaditelné hodnocení zákazníka k danému pracovníkovi úklidu bude umožněno pomocí data na dotazníku, pomocí kterého si provozní, která bude dotazníky průběžně vyhodnocovat může zjistit, kdo ze zaměstnanců úklidu měl právě službu. Provozní čtrnáct dní před koncem čtyřměsíčního hodnocení vyplní svůj dotazník, projde data získaná od zákazníků a upozorní daného zaměstnance úklidu týden dopředu na zjištěné nedostatky a datum jeho hodnotícího rozhovoru, jak tomu bylo v předchozím případě. Ten si připraví své argumenty a konstruktivní návrhy, jak případné nedostatky napravit. Hodnotící rozhovor proběhne obdobným způsobem jako u předchozích pozic. S pracovníkem bude vše prodiskutováno a jak hodnotitel, tak hodnocený se pokusí najít

případné cesty ke zlepšení, pokud by bylo identifikováno, že pracovní výkon dotyčného je nevyhovující. Po dobu dalších čtyř měsíců, než by opět proběhlo hodnocení pracovníka by pobíral ze své variabilní složky mzdy částku, dle intervalu, kam by spadal průměr z jeho bodového hodnocení od přímé nadřízené a zákazníků.

Co se týče výše variabilní složky mzdy, pomocí analýzy situace na trhu práce bylo zjištěno, že nastavená variabilní složka mzdy je vyhovující a může zůstat ve stávající výši.

**Tabulka č. 30: Dopad hodnocení pracovníka úklidu na výši variabilní složky mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Body	Výše vyplacené variabilní složky mzdy pracovníka úklidu
Interval bodového hodnocení zaměstnance a jeho návaznost na variabilní složku mzdy	<1;2)	2 000 Kč
	<2;3)	1 900 Kč
	<3;4)	1 700 Kč
	<4;5)	bez vyplacení variabilní složky mzdy



### Formulář pro hodnocení pracovníka úklidu

Jméno hodnoceného pracovníka:

Datum hodnocení:

Období, za které je pracovník hodnocen:

*Hodnoticí škála: 1 – skvělý, 2 – nad očekávání, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – nevyhovující*

Hodnocení	1	2	3	4	5
<b>PRACOVNÍ VÝSLEDKY</b>					
Udržování čistoty restaurace					
Udržování čistoty zázemí					
Udržování čistoty odkladového pultu					
<b>PRACOVNÍ CHOVÁNÍ</b>					
Dodržování instrukcí					
Zacházení s nástroji					
Ochota přijímat úkoly					
<b>SOCIÁLNÍ CHOVÁNÍ</b>					
Ochota ke spolupráci					
Reprezentace společnosti					
Chování vůči zákazníkům					
<b>DOVEDNOSTI A ZNALOSTI</b>					
Spolehlivost					
Samostatnost					

Součet dosažených bodů:

Průměrná známka:

Zjištěné nedostatky:

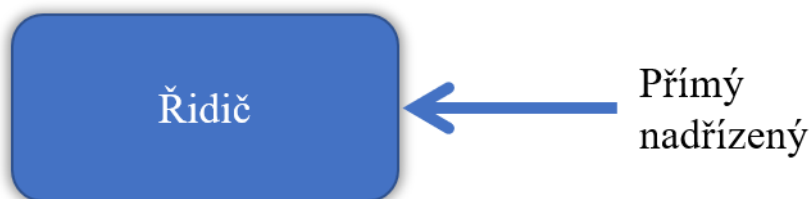
Domluvený způsob řešení nedostatků:

Podpis hodnoceného

Podpis hodnotitele

**Obrázek č. 11: Formulář pro hodnocení pracovníka úklidu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.4 Řidič



**Obrázek č. 12: Hodnotitelé řidiče**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Metody hodnocení:** pomocí číselné stupnice a hodnotícího rozhovoru.

**Frekvence hodnocení:** jednou za čtyři měsíce.

**Hodnocená pracovní pozice:** řidič.

**Oblast dopadu:** výše vyplacené variabilní složky mzdy

**Hodnotitelé:** provozní.

Řidič bude hodnocen pomocí své přímé nadřízené, která má přehled o jím odváděné práci a v případě nespokojenosti ze strany poboček, kam vozí materiál a suroviny nebo zákazníků odebírajících pokrmy má telefonickou zpětnou vazbu, kterou by následně zahrnula do svého hodnocení daného pracovníka. Stejně jako u pracovníka úklidu i zde bude nastavena frekvence hodnocení jednou za čtyři měsíce z důvodu, že stejně jako u pracovníka úklidu jeho hodnocení nevyžaduje takovou frekvenci jako u pracovníků kuchyně a pokladních, kteří na rozdíl od nich byli hodnoceni i při dosavadním systému. I toto hodnocení bude mít stejně, jak je tomu o ostatních hodnocených pozic dopad na variabilní složku mzdy. Jako hodnotící kritéria jsou uvedeny položky, které vyplývají z popisu pracovníkovy náplně práce jako klíčové.

Provozní si i v tomto případě vypracuje dva týdny předem formulář pro hodnocení a s týdenním předstihem dá pracovníkovi vědět zároveň s přesným datem a časem jeho hodnotícího rozhovoru, jaké body z jejího formuláře byly identifikovány jako problematické. Při hodnotícím rozhovoru se shrnou jak jednotlivé úkoly, které zaměstnanec plní skvěle, tak se identifikují i položky, na kterých by měl ještě zapracovat. Je velmi důležité, aby řidič byl hodnocen opatrně především u položek týkajících se spotřeby paliva a plnění pracovních úkolů, protože přepravuje pokrmy a materiál po území města Brna, kde je již delší dobu nevyhovující dopravní situace, což může

způsobovat vyšší spotřebu pohonných hmot a též například pozdější dodání převážených věcí bez zavinění řidiče.

Na závěr hodnotícího rozhovoru bude řidiči sdělen průměrný počet bodů a zařazení do odpovídajícího intervalu, podle kterého bude vyplácena po období čtyř měsíců variabilní složka jeho mzdy. V jeho případě byla mzda vyplácena společností dle provedené analýzy ve výši, kdy není potřeba její variabilní složku zvedat.

**Tabulka č. 31: Dopad hodnocení řidiče na výši variabilní složky mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Body	Výše vyplacené variabilní složky mzdy na pozici řidič
Interval bodového hodnocení zaměstnance a jeho návaznost na variabilní složku mzdy	<1;2)	2 000 Kč
	<2;3)	1 900 Kč
	<3;4)	1 700 Kč
	<4;5)	bez vyplacení variabilní složky mzdy

### Formulář pro hodnocení řidiče

Jméno hodnoceného pracovníka:

Datum hodnocení:

Období, za které je pracovník hodnocen:

*Hodnotící škála: 1 – skvělý, 2 – nad očekávání, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – nevyhovující*

Hodnocení	1	2	3	4	5
<b>PRACOVNÍ VÝSLEDKY</b>					
Plnění pracovních úkolů					
Spotřeba paliva					
Organizace skladu					
<b>PRACOVNÍ CHOVÁNÍ</b>					
Dodržování instrukcí					
Zacházení s autem					
Ochota přijímat úkoly					
Ohlašování problémů					
Přicházení s novými nápady					
<b>SOCIÁLNÍ CHOVÁNÍ</b>					
Vztahy se spolupracovníky					
<b>DOVEDNOSTI A ZNALOSTI</b>					
Spolehlivost					
Samostatnost					

Součet dosažených bodů:

Průměrná známka:

Zjištěné nedostatky:

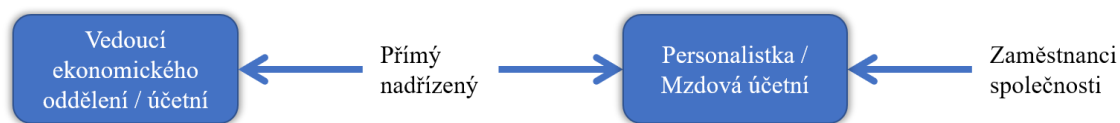
Domluvený způsob řešení nedostatků:

Podpis hodnoceného

Podpis hodnotitele

**Obrázek č. 13: Formulář pro hodnocení řidiče**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.5 Administrativní pracovníci



**Obrázek č. 14: Hodnotitelé administrativních pracovníků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Metody hodnocení:** pomocí číselné stupnice a hodnotícího rozhovoru.

**Frekvence hodnocení:** jednou za dva měsíce.

**Hodnocení pracovních pozic:** vedoucí ekonomického oddělení / účetní, personalistka / mzdová účetní

**Oblast dopadu:** výše vyplacené variabilní složky mzdy.

**Hodnotitelé:** ekonomický ředitel, u personalistky / mzdové účetní i zaměstnanci společnosti.

Přesto, že název pozice vedoucí ekonomického oddělení / účetní evokuje představu, že jde o pracovníka managementu, není tomu tak. Tato zaměstnankyně nemá žádné podřízené a s personalistkou / mzdovou účetní jsou na stejné úrovni. Nadřízeným obou je ekonomický ředitel, který má přehled o výsledcích jejich práce. Proto byl zvolen jako hodnotitel. Personalistka / mzdová účetní vypočítává mzdy pro všechny zaměstnance společnosti a přijde do styku s velkým množstvím lidí. Je žádoucí, aby byla hodnocená také zaměstnanci společnosti.

Hodnocení těchto pracovníků bude probíhat každé dva měsíce. Jejich práce je pro společnost klíčová a nemají žádné kolegy, kteří by vykonávali totožnou práci a se kterými by se v případě obtíží mohly poradit, proto je klíčové, aby se setkávaly se svým přímým nadřízeným častěji a měly zpětnou vazbu. Navíc jsou jedinými podřízenými ekonomického ředitele, pro kterého hodnocení dvou pracovníků není takovou zátěží, jako například pro provozní, která má pracovníků k hodnocení mnohem více. Díky tomu je i interval hodnocení pracovních pozic které má na starosti delší.

Ekonomický ředitel si v průběhu dvou měsíců povede záznamy o chybovosti dokumentů, které mu byly pracovníci předány ke schválení. Tři týdny před provedeným hodnocením rozdává pracovníkům Rebia formuláře k hodnocení personalistky zaměstnanci. Po týdnu si je vybere a vyhodnotí a též vyplní formulář určený jemu. Týden před blížícím

se hodnotícím rozhovorem sdělí zaměstnankyním termín hodnotícího rozhovoru a doposud zjištěné výsledky, aby se na rozhovor mohly konstruktivně připravit a pokusily se najít svůj způsob, jak by odbouraly zjištěné nedostatky. Při hodnotícím rozhovoru si obě strany řeknou své postřehy a připomínky a společně spolu projdou jednotlivá kritéria formuláře a dohodnou se na způsobu, jakým by byly odstraněny nedostatky a též by se určily body, kde pracovnice odvádí dobrý výkon a navrhlo by se, jak si ho udržet i do budoucna. I zde by na základě výsledků hodnocení byla po období do hodnocení příštího vyplácena zaměstnankyni mzda, která by odpovídala svou výší hodnocení dle příslušného intervalu, kam se svými získanými body z hodnocení náleží. Vedoucí ekonomického oddělení / účetní obdrží variabilní složku mzdy za základě toho, kam se zařadí pomocí průměru získaného z bodů od ekonomického ředitele. To samé platí i pro personalistku / mzdovou účetní, která získá svůj průměrný počet bodů jak z dotazníku formuláře ekonomického ředitele, tak i zaměstnanců společnosti. U obou pozic bylo zjištěno, že výše mzdy pracovníků je dostatečná, proto jim bude vyplácena variabilní složka mzdy stále ve stejné výši jako dosud a nedojde k navýšení tržním příplatkem.

**Tabulka č. 32: Dopad hodnocení vedoucí ekonomického oddělení na výši variabilní složky mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Body	Výše vyplacené variabilní složky mzdy vedoucí ekonomického oddělení / účetní
Interval bodového hodnocení zaměstnance a jeho návaznost na variabilní složku mzdy	<1;2)	2 000 Kč
	<2;3)	1 700 Kč
	<3;4)	1 500 Kč
	<4;5)	bez vyplacení variabilní složky mzdy

**Tabulka č. 33: Dopad hodnocení personalistky na výši variabilní složky mzdy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Body	Výše vyplacené variabilní složky mzdy personalistky / mzdové účetní
Interval bodového hodnocení zaměstnance a jeho návaznost na variabilní složku mzdy	<1;2)	2 000 Kč
	<2;3)	1 700 Kč
	<3;4)	1 500 Kč
	<4;5)	bez vyplacení variabilní složky mzdy

### Formulář pro hodnocení administrativních pracovníků

Jméno hodnoceného pracovníka:

Datum hodnocení:

Období, za které je pracovník hodnocen:

*Hodnoticí škála: 1 – skvělý, 2 – nad očekávání, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – nevyhovující*

Hodnocení	1	2	3	4	5
PRACOVNÍ VÝSLEDKY					
Plnění pracovních úkolů					
Chybovost dat					
PRACOVNÍ CHOVÁNÍ					
Ochota přijímat úkoly					
Schopnost řešení nových problémů					
SOCIÁLNÍ CHOVÁNÍ					
Vztahy se spolupracovníky					
DOVEDNOSTI A ZNALOSTI					
Spolehlivost					
Samostatnost					

Součet dosažených bodů:

Průměrná známka:

Zjištěné nedostatky:

Domluvený způsob řešení nedostatků:

Podpis hodnoceného

Podpis hodnotitele

**Obrázek č. 15: Formulář pro hodnocení administrativních pracovníků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



### Formulář pro hodnocení personalistky zaměstnanci

Datum hodnocení:

Období, za které je pracovník hodnocen:

*Hodnoticí škála: 1 – skvělý, 2 – nad očekávání, 3 – průměrný, 4 – podprůměrný, 5 – nevyhovující*

Hodnocení	1	2	3	4	5
Správnost vypočítaných mezd					
Správnost vedených údajů					
Ochota řešit problémy					
Chování / Úroveň komunikace					

Součet bodů:

**Obrázek č. 16: Formulář pro hodnocení personalistky zaměstnanci**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2 Zavedení jazykového kurzu

Z dotazníků, které byly vyplněny zaměstnanci bylo zjištěno, že zájem o kurz angličtiny by byl mezi zaměstnanci velmi vysoký. Uvítalo by jej 80 % respondentů. V řízeném rozhovoru bylo uvedeno, že takovýto kurz anglického jazyka byl již v minulosti realizován a zájem ze strany pracovníků byl minimální. Je možné, že zaměstnanci situaci přehodnotili a nyní by se tento kurz setkal s větším úspěchem.

Vzhledem k tomu, že jsou častými zákazníky i anglicky hovořící klienti, by bylo dobré kurz zavést. Schopnost zaměstnanců domluvit se se zákazníkem by na společnost vrhala dobré světlo nehledě na tom, že jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, pro spokojenost zaměstnanců je jedním z důležitých faktorů pro to, aby byli spokojeni v práci právě osobní rozvoj. Schopnost komunikace v anglickém jazyce je i jedním z hodnotících kritérií pracovníků na pozici pokladní. Toto kritérium si samy pokladní v dotazníku určily, že by mělo být mezi položkami, podle kterých by byly hodnoceny. Proto je důležité, aby v případě nedostatečné znalosti anglického jazyka měly možnost dále se rozvíjet. Kurzy by byly zavedeny pro všechny pracovníky a probíhaly by v prostorách některé z restaurací po zavírací době. Celý kurz by trval po dobu půl roku, po němž by vedení společnosti zhodnotilo, zda v něm pokračovat. Jazyk by byl vyučován lektorem najatým pro tuto práci. Lekce by se konala vždy jednou týdně na 90 minut. Dle webových stránek [anglictinadofirem.cz](http://anglictinadofirem.cz) stojí 90 minut výuky 550 Kč, [jazykovyservis.cz](http://jazykovyservis.cz) je cena 740 Kč a dle stránek [anglictinarehor.cz](http://anglictinarehor.cz) stojí 90 minut výuky 780 Kč. Dle těchto údajů střední hodnota z ceny 90 minut lekce anglického jazyka činí 690 Kč. Pokud by byl tedy kurz zaveden na půl roku, tak by náklady na něj činily 16560 Kč. Tyto náklady jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné (Angličtina do firem, 2019, HOPE Jazykový servis, 2019, Angličtina Řehoř, 2019).

### 3.3 Ekonomický dopad změn

V této části práce je vyčíslen ekonomický dopad zavedených změn.

#### 3.3.1 Roční náklady navrhovaných změn

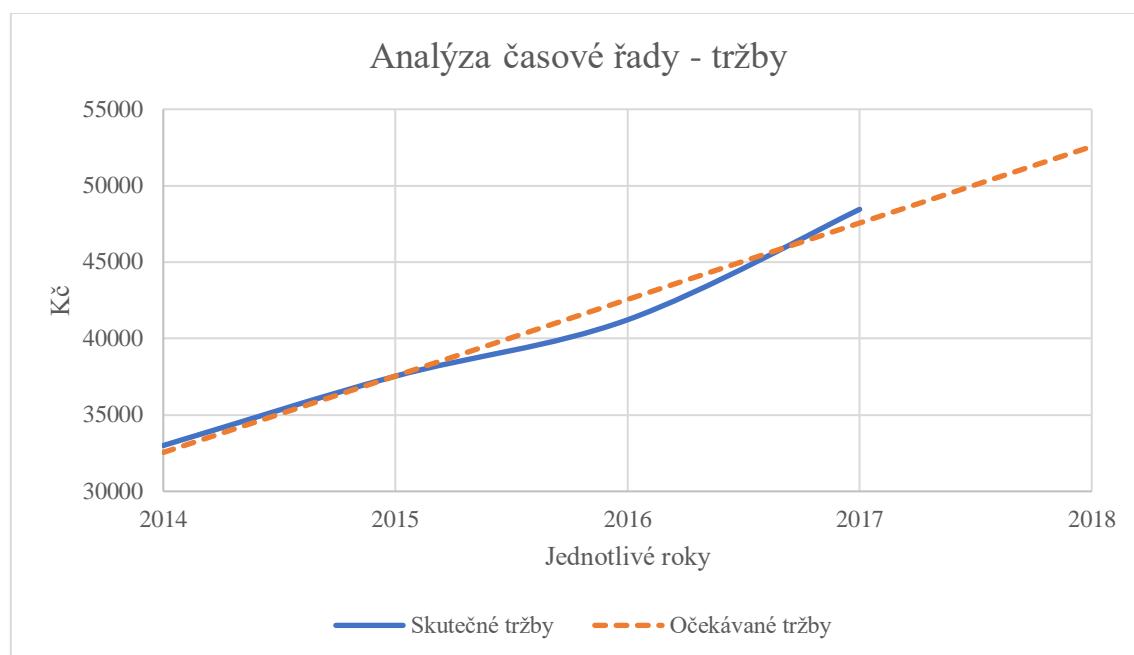
Pracovníkům na pozici kuchaře bylo navrženo zvýšení výše variabilní složky mzdy o 500 Kč, pracovníkům na pozici cukráře, salátáře a pokladní byla zvýšena variabilní složka mzdy o 300 Kč. Kuchařů pracuje ve společnosti celkem 12, salátářů a cukrářů 5 a 11 pokladních. Celkové náklady by činily **147 600 Kč**. Při výpočtu musíme uvažovat výši odvodů za zdravotní a sociální pojištění. Výsledné náklady na tuto změnu budou tedy ve výši **197 784 Kč** ročně.

Zároveň byl ovšem navrhnout nový systém hodnocení pracovníků, který má přímý dopad na výši variabilní složky mzdy. V případě nízkého hodnocení pracovníka by se tedy společnosti o určitou částku také snížily mzdové náklady. Vzhledem ke skutečnosti, že dosavadní systém vyplácení variabilních mezd je také spojen s výkonem pracovníků, a je téměř všemi plně čerpán, se dá předpokládat, že i nový systém bude dále poskytovat drtivě většině pracovníků plnou výši variabilní mzdy. Vzhledem k tomu, že cílem nového systému hodnocení nebylo snížit mzdové náklady, nejedná se o překvapivou věc. Administrativní náklady spočívají v potřebě vytisknout celkem 1001 papírů za rok, což při ceně 1,5 Kč za papír činí **1501,5 Kč** a v potřebě pořízení visaček se jménem zaměstnanců na pozici pokladní, kterých je 11, při ceně 3,5 Kč tedy náklady budou činit **38,5 Kč**. Součet všech nákladů spojených se zavedenými změnami systému hodnocení s návazností do systému odměňování bude ve výši **199 324 Kč** ročně.

Zavedení kurzů angličtiny na půl roku by společnost stálo **16 560 Kč**, případně **33 120 Kč** za rok, pokud by se management po půl roce rozhodl v kurzech pokračovat.

Celkové vynaložené roční náklady na všechny provedené změny budou tedy ve výši **232 444 Kč**.

### 3.3.2 Přínosy navrhovaných změn



**Tabulka č. 34: Analýza časové řady tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti)

Pro zjištění potenciálu dalšího vývoje tržeb byla provedena analýza časové řady. Byly využity data z let 2014 až 2017 a bylo dosaženo p hodnot vysvětlujících koeficientů regresní přímky 0,027 a 0,01. Výsledná odhadnutá rovnice má tedy následující podobu:

$$\hat{y} = 27540,5 + 5004,8 * x_1$$

kde  $x_1$  značí jednotlivé roky (tedy 1 v roce 2014, 2 v roce 2015 atd.).

Očekávané tržby v roce 2018 tedy činí 52 564,5 tis. Kč. Navrhované změny by měly vlivem zvýšené výkonnosti pracovníků pomoci společnosti udržet se na této úrovni nebo ji předčít.

**V zásadě jsou možné následující tři varianty vývoje tržeb a to:**

1. **Pesimistická varianta:** tržby zůstanou na stejné úrovni jako roku 2017, tedy ve výši **48 453 tis. Kč**.
2. **Očekávaná varianta:** tržby porostou stejně, jak je naznačeno v grafu, a to na hodnotu **52 564 tis. Kč**. Oproti pesimistické variantě jde o navýšení zhruba o **8,5 %**.
3. **Optimistická varianta:** tržby by rostly o **10 %**. Potom by byla výše tržeb **53 298,3 tis. Kč**.

**Tabulka č. 35: Dopad změn na produktivitu práce**  
(Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti)

	Původní stav 2017		Pesimistická varianta		Očekávaná varianta		Optimistická varianta	
	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna	tis. Kč	% změna
Mzdová produktivita	3,31	–	3,28	-0,91	3,56	8,54	3,61	1,38
Produktivita práce z tržeb	988,84	–	988,84	0	1072,73	8,48	1087,72	1,4

Z hodnot mzdové produktivity původního stavu roku 2017 a pesimistické varianty je jasné, že dojde k poklesu tohoto ukazatele u pesimistické varianty. Je to způsobeno tím, že tržby zůstaly stejné, ale osobní náklady se zvýšily díky zavedeným změnám. Při očekávané variantě dojde vůči pesimistické k růstu o 3,56 %. Růst mzdové produktivity je též zaznamenán v optimistické variantě oproti té očekávané.

Produktivita práce z tržeb bude jak v roce 2017 tak v případě pesimistické varianty totožná. Jak ukazatel, tak počet zaměstnanců je zde stejný. U očekávané varianty dojde oproti té pesimistické k růstu vlivem o 8,5 % vyšších tržeb. I hodnota ukazatele v posledním období oproti předchozímu vzroste, a to na hodnotu 1 087,72 tis. Kč.

#### **Přínosy úpravy stávajícího hodnocení zaměstnanců:**

- pravidelná zpětná vazba pro zaměstnance,
- větší přehled managementu o výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- větší přehled pracovníků o jejich nedostacích a podpora ze stany managementu v jejich odstranění,
- zvýšení efektivnosti hodnocení – pracovníci budou mít čas se na hodnocení připravit a budou mít dostupné informace o svém výkonu,
- zvýšení motivace a výkonnosti pracovníků díky návaznosti hodnocení na variabilní složku mzdy,
- snížení rizika odchodu zaměstnanců ke konkurenci díky navýšení variabilní složky mzdy.

#### **Přínosy zavedeného kurzu**

- umožnění dalšího rozvoje zaměstnanců,

- zlepšení komunikace zaměstnanců s častými zahraničními klienty,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- zvýšení prestiže společnosti skrze odbornější zaměstnance,
- možnost dalšího rozvoje zaměstnanců skrze kurzy angličtiny,
- zvýšení spokojenosti zahraničních klientů restaurace s obsluhou.

### **3.4 Harmonogram změn**

V této kapitole je uvedeno časové rozložení aktivit, které byly navrženy v rámci návrhové části práce. Každý z návrhů má svůj vlastní harmonogram, jak hodnocení pracovníků, tak i zavedení kurzu angličtiny. První činnost, tedy seznámení zaměstnanců s plánem zavedení nového systému hodnocení ve společnosti, začíná 28. června 2019. Od ní se odvíjí ostatní činnosti, tak jak byly popsány v návrhové části. Vzhledem k tomu, že se jedná o nový systém, který se bude neustále opakovat, je popsán první cyklus – následné cykly budou probíhat se stejnou časovou posloupností. Harmonogram zavedení změn v systému hodnocení pracovníků je vyjádřen v tabulkách č. 36 a 37.

**Tabulka č. 36: Harmonogram zavedení změn v systému hodnocení - 1. část**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Datum její realizace
Seznámení zaměstnanců s plánem zavedení nového systému hodnocení ve společnosti	28.06.2019
Zahájení nového systému hodnocení	01.07.2019
<b>PRACOVNÍCI KUCHYNĚ</b>	
Rozdání hodnotících formulářů pracovníkům z kuchyně	09.09.2019
Vybrání všech dotazníků od pracovníků zpět	15.09.2019
Vyhodnocení vybraných dotazníků provozní a vyplnění hodnotícího formuláře, který je určen jí a jejímu přímému nadřízenému	16.9.2019 - 22.9.2019
Oznámení data hodnotícího rozhovoru a zjištěných problémů jednotlivým pracovníkům kuchyně	23.09.2019
Hodnotící rozhovor s pracovníky kuchyně	30.09.2019
Vyplacení variabilní složky mzdy dle hodnocení pracovníka kuchyně	1.10.2019 - 1.1.2020
<b>POKLADNÍ</b>	
Umístění boxu na sběr dotazníků ke vchodu do restaurace	01.07.2019
Rozdání hodnotících formulářů pokladním	09.09.2019
Vybrání všech dotazníků od pokladních zpět	15.09.2019
Vybrání všech dotazníků od zákazníků	15.09.2019
Vyhodnocení formulářů od zákazníků a spolupracovníků a vyplnění hodnotícího formuláře provozní	16.9.2019 - 22.9.2019
Oznámení data hodnocení a sdělení průběžných výsledků pokladním	23.09.2019
Hodnotící rozhovor s pracovníky na pozici pokladní	30.09.2019
Vyplacení variabilní složky mzdy dle hodnocení pracovníka na pozici pokladní	1.10.2019 - 1.1.2020
<b>PRACOVNÍCI ÚKLIDU</b>	
Vybrání dotazníků od zákazníků	13.10.2019
Vyhodnocení dat z dotazníků od zákazníků a vyplnění formuláře provozní	14.10.2019 - 20.10.2019
Informování pracovníka úklidu o termínu hodnotícího rozhovoru a jeho případných nedostatků	21.10.2019
Hodnotící rozhovor pracovníka úklidu s provozní	28.10.2019
Vyplacení variabilní složky mzdy dle hodnocení pracovníka úklidu	1.11.2019 - 29.2.2020

**Tabulka č. 37: Harmonogram zavedení změn v systému hodnocení - 2. část**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ŘIDIČ	
Vyplnění hodnotícího formuláře provozní	14.10.2019 - 20.10.2019
Informování řidiče o termínu, kdy proběhne hodnotící rozhovor a o jeho případných nedostatcích	21.10.2019
Hodnotící rozhovor řidiče s provozní	28.10.2019
Vyplacení variabilní složky mzdy dle hodnocení	1.11.2019 - 29.2.2020
ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI	
Rozdání dotazníků zaměstnancům společnosti pro hodnocení personalistky	9.8. - 15.8.2019
Vybrání dotazníků od pracovníků společnosti zpět	15.08.2019
Vyhodnocení dotazníků od zaměstnanců a vyplnění formuláře pro hodnocení personalistky a účetní	16.8.2019 - 22.8.2019
Informování účetní a personalistky o hodnotícím rozhovoru a sdělení průběžných výsledků	23.08.2019
Hodnotící rozhovor s personalistkou a účetní	30.08.2019
Vyplacení variabilní složky mzdy dle hodnotícího rozhovoru.	1.9.2019 - 31.10.2019

Tabulka č. 38 vyjadřuje harmonogram zavedení kurzu jazyka, který opět začíná 28. června 2019 oznámením úmyslu zaměstnancům. Těm je dána dostatečná časová rezerva na přihlášení se do kurzu, a od 1. srpna 2019 začnou probíhat samotné kurzy.

**Tabulka č. 38: Harmonogram zavedení kurzu jazyka**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Datum její realizace
Oznámení plánovaného kurzu angličtiny	28.06.2019
Nahlášení se zaměstnanců, kteří se chtějí účastnit	25.07.2019
Průběh kurzu	1.8.2019 - 29.2.2020



## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout změny stávajícího systému hodnocení ve společnosti Rebio Sun s. r. o. s návazností do systému odměňování. Uvedené návrhy by měl vést k odstranění zjištěných nedostatků a růstu spokojenosti jak společnosti, tak jejich zaměstnanců.

První část bakalářské práce měla za úkol zmapovat teoretická východiska týkající se dané problematiky.

V analytické části práce byly provedeny potřebné analýzy na jejichž základě potom mohly být navrženy případné změny. V úvodu byla společnost popsána pomocí informací, které byly získány z veřejného rejstříku vedeného Ministerstvem spravedlnosti České republiky a informací poskytnutých vedením společnosti. Dále byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení pomocí dotazníkového šetření. Následoval řízený rozhovor s vedením společnosti, kde bylo popsáno, jakým způsobem v současné době hodnocení zaměstnanců probíhá. V analýze situace na trhu práce byla provedena analýza pracovní síly, a to jak z hlediska věkové struktury, tak vzdělání, a to jak pro celou Českou republiku, tak i Jihomoravský kraj, ve kterém má společnost sídlo a kde jsou umístěny všechny její pobočky. Dále bylo provedeno mzdové šetření. Výše mezd pro jednotlivé pozice byla srovnána s tržní mzdou v Jihomoravském kraji, dále zaručenou mzdou v České republice pro dané pracovní pozice, mzdou konkurence a průměrnou mzdou dle CZ-NACE. Na základě zjištěných informací z této části byly nakonec identifikovány nedostatky současného systému hodnocení pracovníků, a to především nedostatečná formálnost stávajícího systému hodnocení pracovníků a zjištění, že ne vždy jsou o blížícím se hodnocení pracovníci včas informováni. Na základě analýzy trhu práce bylo zjištěno, že u některých pozic by bylo vhodné zvýšit současnou výši mzdy. Jednalo se o pozice kuchař, cukrář, salátář a pokladní. Dle informací z dotazníkového šetření bylo odhaleno, že by zaměstnanci měli velký zájem o kurz anglického jazyka, který byl v minulosti zrušen.

Pro odstranění identifikovaných nedostatků byla zavedena formalizace stávajícího systému hodnocení, navýšení variabilní složky mzdy u vybraných pozic a zavedení kurzu anglického jazyka. Navrhované změny by měly mít kladný dopad na produktivitu práce

díky předpokládané vyšší výkonnosti pracovníků společnosti. Na závěr návrhové části práce je uveden harmonogram zavedení navržených změn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aktuální výsledky šetření, 2019. *TREXIMA* [online]. ©2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 448 s. ISBN 978-80247-28-90-2.

Ceník jazykových kurzů, 2019. *Angličtina Řehoř* [online]. ©2013 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.anglictinarehor.cz/cenik-jazykovych-kurzu>

Firemní jazykové kurzy, 2019. *HOPE Jazykový servis* [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.jazykovyservis.cz/jazykove-vzdelavani/firemni-jazykove-kurzy>

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

Hledání volných míst, 2019. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno>

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2018. Nanejvýš 30 minut - Češi odmítají dojíždět za prací, přesvědčí je až výrazně víc peněz. *Aktuálně.cz* [online]. ©1999-2019 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/dojizdeni-do-zamestnani-doba-stravena-na-cestach/r~32d24d4ad05311e8b295ac1f6b220ee8>

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KORBIČKA, Ondřej, 2019. 1. *Konzultace*. Rebio Sun s. r. o., Mečová 2, Brno 60200. 18.1.2019.

KORBIČKA, Ondřej, 2019. 2. *Konzultace*. Rebio Sun s. r. o., Mečová 2, Brno 60200. 13.3.2019.

KORBIČKA, Ondřej, 2019. 3. *Konzultace*. Rebio Sun s. r. o., Mečová 2, Brno 60200. 3.4.2019.

KORBIČKA, Ondřej, 2019. 4. *Konzultace*. Rebio Sun s. r. o., Mečová 2, Brno 60200. 2.5.2019.

- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KROPÁČ, Jiří, 2012. *Statistika B: Jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, Regresní analýza, Časové řady*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 145 s. ISBN 978-80-7204-822-9.
- LAHIRI, Debanu, 2015. Customer-centric Compensation Plans: Linking Compensation Plans of Employees in Indian Restaurants with Expectations of Customers. *Journal of Strategic Human Resource Management* [online]. vol. 4, no. 2, p. 26-41 [cit. 2019-04-19]. ISSN 22772138. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1733218455>
- MIKMEKOVÁ, Denisa, 2018. *Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Dostupné z: <https://dspace.vutbr.cz/xmlui/handle/11012/82886>
- Minimální a zaručené mzdy dle profesí pro rok 2019, 2019. *JOB-centrum Ostrava* [online]. ©1990-2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: [http://www.jobcentrum.cz/dokument/minimalni\\_mzda\\_2019.pdf](http://www.jobcentrum.cz/dokument/minimalni_mzda_2019.pdf)
- MOHSIN, Asad a Jorge LENGLER, 2015. Exploring the Antecedents of Staff Turnover Within the Fast-Food Industry: The Case of Hamilton, New Zealand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* [online]. vol. 14, no. 1, p. 1-24 [cit. 2019-04-19]. ISSN 15332845. Dostupné z: doi: 10.1080/15332845.2014.904169
- Nabídka a poptávka na trhu práce, 2019. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>
- Odborníci: Spokojení a motivovaní zaměstnanci, to jsou věrní zaměstnanci, 2014. *VFM* [online]. ©2003-2019 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/odbornici-spokojeni-a-motivovani-zamestnanci-to-jsou-verni-zamestnanci/?poslat=1>
- PEVNÁ, Jana, 2017. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 151 s. ISBN 978-80-245-2225-8.

Prace.cz, 2019. *LMC*. [online]. ©1996-2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.prace.cz>

Rebio – Restaurace zdravého životního stylu, 2015. *Rebio Sun*. [online]. ©2009-2015 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <http://www.rebio.cz>

RUIZ, Candace a Anne DAVIS, 2017. Strategies to Retain Millennial Employees at Full-Service Restaurants. *International Journal of Applied Management and Technology* [online]. vol. 16, no. 1, p. 166-185 [cit. 2019-04-19]. E-ISSN 15444740. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/2103083879>

Typy organizačních struktur a jejich členění, 2010. *CzechTrade* [online]. ©2009-2015 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html>

Veřejná databáze, 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2>

Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2019. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?ico=28279697>

Výuka anglického jazyka, 2019. *Angličtina do firem* [online]. ©2015 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://www.anglictinadofirem.cz>

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry – 2017, 2018. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2017>

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Rozšířené třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků .....	26
Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti .....	38
Obrázek č. 3: Hodnotitelé pracovníka kuchyně .....	83
Obrázek č. 4: Formulář pro hodnocení pracovníků kuchyně vedoucím .....	87
Obrázek č. 5: Formulář pro hodnocení pracovníků kuchyně spolupracovníky .....	88
Obrázek č. 6: Hodnotitelé pokladní.....	89
Obrázek č. 7: Formulář pro hodnocení pokladní vedoucím .....	92
Obrázek č. 8: Formulář pro hodnocení pokladních spolupracovníky .....	93
Obrázek č. 9: Dotazník spokojenosti se zaměstnanci.....	94
Obrázek č. 10: Hodnotitelé pracovníka úklidu .....	95
Obrázek č. 11: Formulář pro hodnocení pracovníka úklidu .....	97
Obrázek č. 12: Hodnotitelé řidiče .....	98
Obrázek č. 13: Formulář pro hodnocení řidiče .....	100
Obrázek č. 14: Hodnotitelé administrativních pracovníků .....	101
Obrázek č. 15: Formulář pro hodnocení administrativních pracovníků .....	104
Obrázek č. 16: Formulář pro hodnocení personalistky zaměstnanci .....	105

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Hodnotící systém pro kuchaře v restauraci typu 1 .....	31
Tabulka č. 2: Hodnotící systém pro číšníky v restauraci typu 1 .....	32
Tabulka č. 3: Hodnotící systém pro kuchaře v restauraci typu 2 .....	32
Tabulka č. 4: Hodnotící systém pro číšníky v restauraci typu 2 .....	33
Tabulka č. 5: Výše fixní a variabilní mzdy jednotlivých pozic ve společnosti .....	43
Tabulka č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti.....	43
Tabulka č. 7: Pohlaví zaměstnanců společnosti.....	44
Tabulka č. 8: Věková struktura zaměstnanců společnosti.....	45
Tabulka č. 9: Vývoj fluktuace zaměstnanců ve společnosti.....	48
Tabulka č. 10: Ukazatele produktivity práce ve společnosti .....	49
Tabulka č. 11: Ukazatele mzdové produktivity a rentability ve společnosti.....	50
Tabulka č. 12: Odpovědi na otázky v dotazníku.....	57
Tabulka č. 13: Preference zákazníků společnosti .....	63
Tabulka č. 15: Věková struktura ČR a Jihomoravského kraje .....	67
Tabulka č. 16: Struktura obyvatelstva ČR a Jihomoravského kraje na základě dosaženého vzdělání.....	68
Tabulka č. 17: Mzdové šetření - situace na trhu .....	69
Tabulka č. 18: Mzdové šetření - porovnání s konkurencí .....	70
Tabulka č. 19: Mzdové šetření - variabilní složka mzdy.....	72
Tabulka č. 20: Mzdové šetření - zaručená mzda.....	72
Tabulka č. 20: Vývoj nezaměstnanosti v ČR a Jihomoravském kraji.....	73
Tabulka č. 21: Nabídka a poptávka po pracovní síle .....	74
Tabulka č. 22: Návrh změny variabilní výše mzdy kuchaře .....	85
Tabulka č. 23: Dopad hodnocení kuchaře na výši variabilní složky mzdy .....	85
Tabulka č. 24: Návrh změny variabilní výše mzdy cukráře .....	85
Tabulka č. 25: Dopad hodnocení cukráře na výši variabilní složky mzdy .....	86
Tabulka č. 26: Návrh změny variabilní výše mzdy salátáře.....	86

Tabulka č. 27: Dopad hodnocení salátáře na výši variabilní složky mzdy.....	86
Tabulka č. 28: Návrh změny variabilní výše mzdy pokladní .....	90
Tabulka č. 29: Dopad hodnocení pokladní na výši variabilní složky mzdy .....	91
Tabulka č. 30: Dopad hodnocení pracovníka úklidu na výši variabilní složky mzdy ...	96
Tabulka č. 31: Dopad hodnocení řidiče na výši variabilní složky mzdy.....	99
Tabulka č. 32: Dopad hodnocení vedoucí ekonomického oddělení na výši variabilní složky mzdy .....	102
Tabulka č. 33: Dopad hodnocení personalistky na výši variabilní složky mzdy.....	103
Tabulka č. 34: Analýza časové řady tržeb .....	108
Tabulka č. 35: Dopad změn na produktivitu práce .....	109
Tabulka č. 36: Harmonogram zavedení změn v systému hodnocení - 1. část.....	111
Tabulka č. 37: Harmonogram zavedení změn v systému hodnocení - 2. část.....	112
Tabulka č. 38: Harmonogram zavedení kurzu jazyka.....	112



## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Rodinný stav zaměstnanců společnosti.....	46
Graf č. 2: Dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti .....	46
Graf č. 3: Počet zaměstnanců společnosti na jednotlivých pozicích.....	47
Graf č. 4: Kritéria pro hodnocení pozice pokladní.....	54
Graf č. 5: Kritéria pro hodnocení pozice pracovník kuchyně.....	55
Graf č. 6: Preference zákazníků společnosti.....	63
Graf č. 7: Vývoj nákladů společnosti.....	64
Graf č. 8: Vývoj výnosů společnosti .....	65
Graf č. 9: Vývoj výsledku hospodaření společnosti .....	66
Graf č. 10: Věková pyramida obyvatel Jihomoravského kraje.....	68
Graf č. 11: Mzdové šetření pozice Kuchař .....	75
Graf č. 12: Mzdové šetření pozice Pokladní.....	76
Graf č. 13: Mzdové šetření pozice Cukrář.....	76
Graf č. 14: Mzdové šetření pozice Salátář.....	77
Graf č. 15: Mzdové šetření pozice Provozní.....	77
Graf č. 16: Mzdové šetření pozice Řidič .....	78
Graf č. 17: Mzdové šetření pozice Pracovník úklidu .....	78
Graf č. 18: Mzdové šetření pozice Projektový manažer.....	79
Graf č. 19: Mzdové šetření pozice Personalistka.....	79
Graf č. 20: Mzdové šetření pozice Účetní .....	80

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance.....	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti Rebio Sun s.r.o. pro rok 2013 .....	VI
Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti Rebio Sun s.r.o. pro rok 2014 .....	VIII
Příloha 4: Výkaz zisku a ztrát společnosti Rebio Sun s.r.o. pro rok 2015 .....	IX
Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát společnosti Rebio Sun s.r.o. pro rok 2016 .....	X
Příloha 6: Výkaz zisku a ztrát společnosti Rebio Sun s.r.o. pro rok 2017 .....	XII

# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Anna Votápková a jsem studentkou třetího ročníku Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Momentálně zpracovávám svou bakalářskou práci s názvem Návrh změn systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti a chtěla jsem Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Neměl by Vám zabrat více než 10 minut Vašeho času, je anonymní a slouží výhradně pro účely mé bakalářské práce.

Předem bych chtěla poděkovat za Vaši pomoc a čas.

Anna Votápková

### 1. Pohlaví

- ☐ žena
- ☐ muž

### 2. Věk

- ☐ 19-30
- ☐ 30-40
- ☐ 40-50
- ☐ 50-65

### 3. Pracovní zařazení

- ☐ pracovník kuchyně
- ☐ pokladní

### 4. Vzdělání

- ☐ základní vzdělání
- ☐ vyučen bez maturity
- ☐ vyučen s maturitou
- ☐ střední škola s maturitou
- ☐ vysokoškolské vzdělání

### 5. Délka zaměstnání ve společnosti Rebio Sun s. r. o.

- ☐ 1–4 roky
- ☐ 5–7 let
- ☐ 8–10 let
- ☐ více jak 10 let

- 6. Jak vnímáte vztahy na pracovišti s kolegy? Pokud jsou špatné, uveďte proč.**
- ☐ velmi dobré
  - ☐ dobré
  - ☐ standartní
  - ☐ špatné.....
- 7. Jak vnímáte vztahy mezi vedením společnosti a Vámi? Pokud jsou vztahy špatné, uveďte proč.**
- ☐ velmi dobré
  - ☐ dobré
  - ☐ standartní
  - ☐ špatné.....
- 8. Vyhovuje Vám pracovní prostředí? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**
- ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne.....
  - ☐ ne.....
- 9. Máte k dispozici všechny pomůcky a vybavení které potřebujete? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte, co Vám chybí.**
- ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne.....
  - ☐ ne.....
- 10. Ztotožňujete se s filozofií společnosti?**
- ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne
  - ☐ ne
- 11. Vyhovuje Vám stávající způsob hodnocení? Pokud ne, nebo spíše ne uveďte, co byste změnili.**
- ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ ne.....
  - ☐ spíše ne.....
- 12. Máte pocit, že při hodnocení, které probíhá máte možnost dostatečně se vyjádřit a je Váš názor brán v potaz? Pokud ne, nebo spíše ne, blíže specifikujte.**
- ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne.....
  - ☐ ne.....

- 13. Máte pocit, že při Vašem hodnocení hledáte společně cesty s hodnotitelem, které by vedly k nápravě situace?**
- ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne
  - ☐ ne
- 14. Domníváte se, že při Vašem hodnocení byly někdy brány v potaz nějaké faktory, které jste nemohl ovlivnit (nedostatečné využití pracovníkovy času, nadměrné přetěžování, nedostatečné vysvětlení práce, zařízení a vybavení neodpovídající dané práci...)? Pokud ano, tak tyto faktory uveďte**
- ☐ ano.....
  - ☐ ne
- 15. Máte po hodnocení pocit, že Vás posouvá a motivuje k další práci? Pokud ne, nebo spíše ne, uveďte proč.**
- ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne.....
  - ☐ ne.....
- 16. Máte pocit, že jste pochválen/a v případě dobře odvedené práce?**
- ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne
  - ☐ ne
- 17. Pokud jste pochválen/a, máte pocit, že Vám to kolegové přejí?**
- ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne
  - ☐ ne
- 18. V případě, že dojde z vaší strany k nějakému pochybení je to s vámi řešeno před ostatními zaměstnanci?**
- ☐ ano
  - ☐ ne
- 19. Víte dopředu, že proběhne Vaše hodnocení přímým nadřízeným?**
- ☐ ano
  - ☐ ne
- 20. Máte pocit, že jste někdy neobdržel/a variabilní složku mzdy, i když jste si ji zasloužil/a?**
- ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne
  - ☐ ne

**21. Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

**22. Pokud by byl zaveden kurz angličtiny, měl/a byste o něj zájem?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

**23. Podle jakých kritérií by měl dle Vašeho názoru být hodnocen Váš pracovní výkon?**

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
kvalita připravených pokrmů				
kvalita připravených nápojů				
vzhled pokrmu				
vzhled nápojů				
doba přípravy pokrmů				
doba přípravy nápojů				
nahlašování problémů				
dodržování instrukcí				
návrhy na zlepšení				
docházka				
udržování čistoty pracoviště				
dodržování hygienických zásad				
plýtvání				
schopnost koordinovat činnosti				
průměrná tržba				
schopnost plnit požadavky zákazníků				
upravenost				
přístup k zákazníkům				
doplňkový prodej				
množství obslužených zákazníků				
znalost jazyků				

jiné.....

**24. Kdo by podle Vás měl hodnotit Váš výkon?**

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
přímý nadřízený				
nadřízený bezprostředního nadřízeného				
zákazníci				
spolupracovníci				

jiní.....

**25. Domníváte se, že je vazba mezi výsledkem hodnocení pracovního výkonu a velikostí variabilní složky mzdy?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

**26. Domníváte se, že by mělo dojít ke změně systému hodnocení pracovního výkonu?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne



Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát společnosti Rebio Sun s.r.o. pro rok 2013

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> <b>ve zjednodušeném rozsahu</b> <b>ke dni 31.12.2013</b> ( v celých tisících Kč )		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>Rebio Sun s.r.o.</b>	
		IČ <b>28 27 96 97</b>		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Slunná 480/7 Troubsko 664 41	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže ( ř. 01 - 02 )	03	0	0
II.	Výkony	04	31 623	30 412
B.	Výkonová spotřeba	05	20 760	18 952
+	Přidaná hodnota ( ř. 03 + 04 - 05 )	06	10 863	11 460
C.	Osobní náklady	07	7 550	7 445
D.	Daně a poplatky	08	16	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	1 321	1 485
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období ( + / - )	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	40	70
H.	Ostatní provozní náklady	14	125	133
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření ( ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16) )	17	1 891	2 459
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti ( + / - )	25	0	0
X.	Výnosové úroky	26	3	1
N.	Nákladové úroky	27	0	13

2 / 3

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	15	23
O.	Ostatní finanční náklady	29	31	34
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření ( ř. 18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31) )	32	-13	-23
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	293	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost ( ř. 17 + 32 - 33 )	34	1 585	2 436
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření ( ř. 35 - 36 - 37 )	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	40	1 585	2 436
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) ( ř. 40 + 33 + 37 + 39 )	41	1 878	2 436

Právní forma účetní jednotky :	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	Hostinská činnost

Okamžik sestavení	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
-------------------	--

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti Rebio Sun s.r.o. pro rok 2014

Daňový subjekt:	Rebio Sun s.r.o.
IČ / DIČ:	28279697 / CZ28279697
Sídlo účetní jednotky:	Slunná 480/7, 66441 TROUBSKO

**Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, ve zjednodušeném rozsahu**  
**ke dni 31.12.2014**  
(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	18	0
+	Obchodní marže	-18	0
II.	Výkony	33000	31623
B.	Výkonová spotřeba	22174	20760
+	Přidaná hodnota	10808	10863
C.	Osobní náklady	8651	7550
D.	Daně a poplatky	52	16
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1028	1321
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		
IV.	Ostatní provozní výnosy	1	40
H.	Ostatní provozní náklady	156	125
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	922	1891
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	4	3
N.	Nákladové úroky	443	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	5	15
O.	Ostatní finanční náklady	120	31
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	-554	-13
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	64	293
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	304	1585
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
*	Mimořádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	304	1585
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	368	1878



Příloha 4: Výkaz zisku a ztrát společnosti Rebio Sun s.r.o. pro rok 2015

Daňový subjekt:	Rebio Sun s.r.o.
IČ / DIČ:	28279697 / CZ28279697
Sídlo účetní jednotky:	Slunná 480/7, 66441 Troubsko

**Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění , ve zjednodušeném rozsahu**  
**ke dni 31.12.2015**  
(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	18
+	Obchodní marže	0	-18
II.	Výkony	37534	33000
B.	Výkonová spotřeba	23305	22174
+	Přidaná hodnota	14229	10808
C.	Osobní náklady	9501	8651
D.	Daně a poplatky	48	52
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1921	1028
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	1
H.	Ostatní provozní náklady	131	156
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	2628	922
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	0	4
N.	Nákladové úroky	845	443
XI.	Ostatní finanční výnosy	1	5
O.	Ostatní finanční náklady	92	120
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	-936	-554
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	318	64
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1374	304
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
*	Mimořádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1374	304
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1692	368

Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát společnosti Rebio Sun s.r.o. pro rok 2016

Daňový subjekt:	Rebio Sun s.r.o.
IČ / DIČ:	28279697 / CZ28279697
Sídlo účetní jednotky:	Edisonova 3047/1, 61200 Brno-Královo Pole

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	41223	37534
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	24344	23305
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	17273	16618
A.3.	Služby	7071	6687
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	10907	9501
D.1.	Mzdové náklady	8181	7090
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	2726	2411
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2678	2363
D.2.2.	Ostatní náklady	48	48
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	2265	1921
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2265	1921
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	2265	1921
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	72	0
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy	72	0
F.	Ostatní provozní náklady	340	179
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	69	48
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	271	131
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	3439	2628
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	2	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	2	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	754	845
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	754	845
VII.	Ostatní finanční výnosy		1
K.	Ostatní finanční náklady	175	92
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-927	-936
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	2512	1692
L.	Daň z příjmů	570	318
L.1.	Daň z příjmů splatná	570	318
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	1942	1374
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1942	1374
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	41297	37535

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:	Ing. Vaňura Petr
---	------------------

Příloha 6: Výkaz zisku a ztrát společnosti Rebio Sun s.r.o. pro rok 2017

Daňový subjekt:	Rebio Sun s.r.o.
IČ / DIČ:	28279697 / CZ28279697
Sídlo účetní jednotky:	Edisonova 3047/1, 61200 Brno-Královo Pole

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2017  
(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	48453	41223
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	24115	24344
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží		
A.2	Spotřeba materiálu a energie	16309	17273
A.3	Služby	7806	7071
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	19620	10907
D.1.	Mzdové náklady	14620	8181
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5000	2726
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4337	2678
D.2.2.	Ostatní náklady	663	48
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	2407	2265
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2407	2265
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	2407	2265
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	58	72
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy	58	72
F.	Ostatní provozní náklady	270	340
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	77	69
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	193	271
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	2099	3439
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1	2
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1	2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	692	754
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	692	754
VII.	Ostatní finanční výnosy		
K.	Ostatní finanční náklady	237	175
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-928	-927
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	1171	2512
L.	Daň z příjmů	397	570
L.1.	Daň z příjmů splatná	397	570
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	774	1942
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	774	1942
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	48512	41297
Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:		Ing. Vaňura Petr	